

Gestão de Museus: O caso do Museu Nacional de Arqueologia

Alexandre de Jesus Fernandes Carvalho

Relatório de Estágio de Mestrado em Museologia

2015

Gestão de Museus: O caso do Museu Nacional de Arqueologia

Relatório de Estágio de Mestrado em Museologia

Alexandre de Jesus Fernandes Carvalho

Orientação de: Professora Doutora Raquel Henriques da Silva

Co-Orientação de: Mestre Maria Amélia Fernandes

Dr^a Joana Sousa Monteiro

2015

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos à obtenção do grau de Mestre em Museologia realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Raquel Henriques da Silva, com Co-Orientação de Mestre Maria Amélia Fernandes e de Dr^a Joana Sousa Monteiro.

AGRADECIMENTOS

À minha mulher, Manuela e aos meus filhos, Alexandre e Ana, pelo apoio e compreensão.

Às minhas orientadoras, Professora Raquel H. Silva, Dra. Amélia Fernandes e Dra. Joana S. Monteiro, pelo conhecimento partilhado. Em especial à Dra. Amélia pelo acompanhamento constante como coorientadora da instituição de acolhimento.

Ao Diretor do MNA, Dr. António Carvalho, e a todos os funcionários do Museu, pelo acolhimento caloroso, que me fez sentir mais um membro da família MNA.

Ao Exército Português, pela oportunidade da realização deste mestrado e, em especial, à Direção de História e cultura Militar, pela disponibilidade, incentivo e apoio prestados.

“O museu não está no mundo empresarial para ser eficaz, se não para ser o melhor museu que possa existir.”

Sherman Lee (1918-2008),

Diretor do museu de arte de Cleveland (1958-1983)

RESUMO

O presente trabalho pretende caracterizar o regime atual de governação do MNA descrevendo-o do ponto de vista dos recursos financeiros, recursos humanos, marketing e planeamento, tendo em conta a sua dependência da Direção Geral de Património Cultural, complementarmente pretende apresentar algumas propostas de melhoria.

Desde a sua criação o Museu Nacional de Arqueologia, tem por objetivo representar a parte material da vida do homem português desde a pré-história. Hoje, constitui a instituição de referência da Arqueologia Portuguesa, ligado a outros museus, universidades e centros de investigação por todo o mundo.

Num momento em que num número crescente de países, os museus e instituições culturais têm de procurar fontes alternativas de financiamento, por força do desinvestimento por parte dos Estados, e a reduzir os gastos, incluindo restrições às contratações de recursos humanos, coloca-se um grande desafio àqueles que gerem estas instituições. Por um lado, valências como lojas com artigos ligados ao museu e a concessão de espaços de restauração nas suas instalações, a organização de eventos temáticos lúdico-pedagógicos, acompanhados de uma estratégia de comunicação segmentada, contribuem para a diversificação e o aumento de públicos. Por outro lado, atividades de *fundraising* devem passar a ser uma prática comum nestas entidades. Tudo isto, tendo sempre presente que se trata de uma entidade cultural com uma função de produção de conhecimento e cultura, não devendo o Estado alhear-se desta função.

O Museu Nacional de Arqueologia, é tutelado pela Direção Geral do Património Cultural o que impõe constrangimentos ao nível da gestão. Embora seja possível, pela direção do MNA, tomar decisões relativas à área financeira, a perceção do seu impacto não é imediata. No que respeita aos recursos humanos, estamos perante um quadro qualificado, capaz de dar resposta às exigências do funcionamento do museu, mas que pela média etária e pelas dificuldades de contratação, coloca em risco o futuro. O marketing e o planeamento são as áreas em análise que apresentam menos constrangimentos, pela dependência da tutela. Os processos de marketing são concretizados pelos diferentes departamentos, com uma abordagem tradicional, ou seja unilateral, verificando-se pouca interação com os seus públicos. O plano de atividades é bastante completo e é uma boa ferramenta de gestão no que respeita ao planeamento, assim como o planeamento de carácter estratégico permite ao museu seguir uma linha de continuidade.

PALAVRAS-CHAVE: Museu, Gestão, Recursos Financeiros, Marketing, Planeamento.

ABSTRACT

This article aims to describe the current system of governance of MNA describing it from the point of view of financial, human resources, marketing and planning, taking into account its dependence on General Directorate of Cultural Heritage. In addition intends to present some suggestions for some improvements.

Since its foundation the National Museum of Archaeology has tried to present the life of Portuguese men and women since prehistoric times. Today the National Museum of Archaeology is the primary reference institution of Portuguese archaeology with links to other museums, universities and research centres around the world.

In a growing number of countries, museums and cultural institutions have to seek alternative funding sources due to a diminishing of government finance. Cultural institutions have to reduce spending, including restrictions on hiring human resources. The organizations managers have a great challenge to manage the museum shops, restaurants and cafeterias as well as organizing recreational and educational events. They must have a targeted communication strategy that contributes to the diversification of the museum and an increase public awareness. Even though education, research and culture awareness are its core activities it should be noted that fundraising must become a common practice in these organizations. Governments shouldn't ignore the of role supporting culture.

The National Museum of Archaeology is under the dependence of the General Directorate of Cultural Heritage which imposes limitations on the museum management. While it is possible for the direction of the museum to take some decisions on the financial area, the perception of its impact is not immediate. With regard to human resources, the museum has a highly qualified staff that is able to meet the museum's operating requirements, but the average age and the hiring difficulties, endangers the future. The marketing and planning are the areas that have fewer constraints from the dependency of DGPC. The marketing processes are implemented by different departments, with a traditional approach verifying little interaction with its stakeholders. The business plan is quite complete and is a good management tool as it allows the museum to follow a line of continuity.

KEY WORDS: Museum, Management, Financial Resources, Human Resources, Marketing, Planning.

Índice

Capítulo I - INTRODUÇÃO	1
Capítulo II – O MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA.....	4
II. 1. Caracterização e antecedentes do museu	4
II. 1.1. Localização e envolvente	6
II. 1.2. Campo temático	7
II. 2. Missão do MNA.....	8
II. 3. Organização do MNA	9
II. 3.1. Organograma do MNA	9
II. 3.2. Efetivos	10
Capítulo III - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
Conceitos fundamentais.....	11
III. 1. Modelos de gestão	13
III. 2. Enquadramento legal e questões éticas e deontológicas	15
III. 3. Recursos financeiros.....	17
III. 4. Recursos humanos	22
III. 5. Marketing nos museus	28
III. 6. Planeamento estratégico de museus	34
Capítulo IV - ANÁLISE DA GESTÃO DO MNA	38
IV. 1. Recursos financeiros	39
IV. 1.1. Receitas	39
IV. 1.2. Despesas	42
IV. 1.3. Saldo.....	44
IV. 2. Gestão de recursos humanos	46
IV. 2.1. Recursos humanos.....	47
IV. 2.1.1. Pessoal efetivo.....	51

IV. 2.1.2. Pessoal não efetivo	53
IV. 2.2. Formação	54
IV. 3. Marketing	55
IV. 4. Planeamento	61
IV. 5. Análise SWOT do MNA	64
Conclusão	66
Bibliografia.....	69
Apêndice A – Monografias de gestão existentes na biblioteca do MNA.....	I
Apêndice B – Sinalética turística na área envolvente do museu.	III
Apêndice C – Organograma com Recursos Humanos internos e externos.	IV
Apêndice D – Autorização de registo e de utilização de fonte oral (entrevista ao diretor do MNA).	V
Anexo A – Mapa com o número de visitantes em 2014 das entidades tuteladas pela DGPC.	XIII
Anexo B – Mapa das receitas das entidades tuteladas pela DGPC.	XIV
Anexo C – Mapa das despesas das entidades tuteladas pela DGPC.	XV

Índice de figuras

Figura 1. – Esquema do relatório.....	3
Figura 2.1.1. – Vista aérea da Zona de Belém.....	6
Figura 2.1.2. – Entrada do MNA.....	7
Figura 2.1.3. – Placa à entrada do MNA.....	7
Figura 2.3.1. – Organograma do MNA.....	9
Figura 3.4.1. – Esquema funcional do Referencial Europeu das Profissões Museais....	24
Figura 3.5.1. – Esquema sobre a possível concorrência dos museus	29

Índice de Quadros e Gráficos

Quadro 4. – Número de visitantes do MNA nos anos de 2011 a 2014.....	38
Quadro 4.1.1.1. – Receita do MNA no ano de 2014.....	40
Gráfico 4.1.1.2. – Percentagens das diferentes receitas do MNA no ano de 2014.....	41
Quadro 4.1.2.1. – Despesa do MNA no ano de 2014.	43
Gráfico 4.1.2.2. – Percentagens das diferentes despesas do MNA no ano de 2014.....	43
Gráfico 4.1.3.1. – Diferença entre receita e despesa das entidades afetas à DGPC ano de 2014.....	45
Gráfico 4.2.1.1. – Idade dos funcionários do MNA.....	52
Gráfico 4.2.2.1. – Formação dos funcionários do MNA.....	54
Quadro 4.3.1. – Descontos na aquisição de bilhetes.....	57
Quadro 4.3.2. – Valores dos ingressos nas instituições culturais da área de Belém.....	57

Lista de abreviaturas

DGPC – Direção Geral do património Cultural

EMEE - EuroVision Museum Exhibiting Europe

GAMNA – Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia

ICOM – International Council of Museums

IMC – Instituto dos museus e conservação

IPM – Instituto Português de Museus

IPPC – Instituto Português de Património Cultural

LQMP – Lei Quadro dos Museus Portugueses

MNA – Museu Nacional de Arqueologia

REPM – Referencial Europeu das Profissões Museais

.

Capítulo I - INTRODUÇÃO

A visão global de um museu é imprescindível a qualquer profissional com responsabilidades numa instituição desta natureza. Permite, com maior rigor, trabalhar em questões mais específicas, tendo uma visão holística.

Para concluir este ciclo de estudos, mestrado em museologia, o contacto com o saber fazer e a experiência do Museu Nacional de Arqueologia (MNA), constitui um contributo de elevada relevância. Este museu, para além de abrir portas àqueles que pretendem estudar as suas coleções, mostrou-se disponível a acolher um estágio em que o seu funcionamento interno, na área da gestão – recursos financeiros, recursos humanos, marketing e planeamento – é estudado.

Em termos pessoais, no percurso profissional do estagiário, afigura-se a possibilidade de desenvolver funções ligadas aos museus militares portugueses. Ora, a oportunidade de realizar este projeto num museu que procura a excelência dos seus serviços para os seus diferentes públicos, incluindo os estudantes universitários, com certeza será enriquecedor no sentido das aprendizagens. É importante conhecer as responsabilidades e o trabalho das pessoas dos diferentes departamentos e especialidades.

Nas últimas décadas, os museus foram alterando as suas funções, mas também as relações com a comunidade. O ritmo acelerado de mudança nas sociedades contemporâneas faz com que os museus tenham uma importância crescente na preservação do património cultural, natural e científico de um povo ou de uma região, constituindo-se como centros de conhecimento e de investigação. Estas alterações acompanharam mudanças num contexto mais alargado, de evolução política e social. Além das funções de estudo e investigação; incorporação; inventário e documentação; conservação; segurança; interpretação e exposição e educação, os museus sentiram a necessidade de redefinir a sua missão, centrando-se na comunicação com os públicos. Esta evolução contribuiu para o desenvolvimento de uma função educativa dos museus. Os museus têm uma maior abertura à sociedade, e gastam energia a delinear estratégias, que permitam chegar a públicos cada vez mais diversificados. Neste sentido, é necessário ter em conta que os museus existem para permitir às pessoas a participação na cultura e no conhecimento e toda a sua ação tem de ter presente esta vocação.

Tal como outras entidades públicas, do domínio cultural, os museus têm sentido uma diminuição do financiamento público e veem-se confrontadas com a necessidade de encontrar formas alternativas de financiamento. Ou seja, embora estas instituições não tenham por base da sua atuação uma atividade económica, mas serviços sociais, culturais e educativos, os governos exercem alguma pressão nos resultados, geralmente avaliados em número de visitantes e receita arrecadada.

Assim, os museus passaram a dar mais importância a atrair a atenção dos visitantes e o marketing tornou-se uma ferramenta essencial para os museus. O marketing vai para além da promoção e venda, começa com o conhecimento do mercado: dos seus públicos efetivos e potenciais, dos gostos, práticas culturais, da sua concorrência e possíveis parceiros.

Outro dos aspetos essenciais a um museu são as pessoas. Sejam remunerados ou voluntários, constituem um recurso vital da instituição. Os recursos humanos do museu são fundamentais para o seu funcionamento. Por muito importante que seja o acervo, não é possível fazer a sua exposição e conservação sem o pessoal.

Assim, o presente trabalho pretende caracterizar e analisar o regime de governação do MNA, focando designadamente as áreas de recursos financeiros, recursos humanos, marketing e planeamento, que são consideradas as áreas da gestão pelos autores estudados, que serviram de base a este relatório.

É necessário, a qualquer profissional de museologia, o conhecimento, tão profundo quanto possível de todas as áreas funcionais de um museu, mas também, de competências de gestão para articular todos elementos essenciais ao cumprimento da missão.

Em termos metodológicos, o presente relatório resulta de um estágio de 800 horas realizado no Museu Nacional de Arqueologia, de setembro de 2014 a julho de 2015. Houve um contacto direto com todos os serviços do museu e desenvolveram-se tarefas no âmbito da área de estudo, como o levantamento das monografias existentes na biblioteca relativas à gestão de museus (em apêndice A), uma das principais bibliotecas especializadas no domínio da arqueologia, que possui um pequeno núcleo de obras da área da gestão de museus; levantamento relativo à sinalética de localização na envolvente do museu (em apêndice B); atualização do mapa de pessoal do museu (organograma em apêndice C) e sistematização dos dados de gestão (capítulo IV). No

entanto, o trabalho foi centrado na familiarização do estagiário com o enquadramento legal normativo dos museus designadamente os dependentes da DGPC, os instrumentos de gestão do MNA (planeamento, estratégia, avaliação), as ferramentas concretas que o museu possui, identificação das limitações encontradas em face do atual entendimento teórico e prático da área de gestão, financeira, de recursos humanos, marketing e planeamento.

O trabalho inicia com uma breve introdução em que se descreve a importância do tema, as áreas a desenvolver no estudo e a estrutura do relatório. No seu desenvolvimento, este relatório encontra-se dividida em três partes. A primeira parte é dedicada à caracterização do MNA. Na segunda parte são apresentados os principais conceitos teóricos associados à gestão de museus. Culmina com a apresentação e análise de dados sobre a gestão do MNA. Por último, são apresentadas as considerações finais, recomendações, limitações da investigação e sugestões de trabalho futuro a desenvolver. Apresenta-se, de seguida, esquema resumindo a estrutura do relatório.

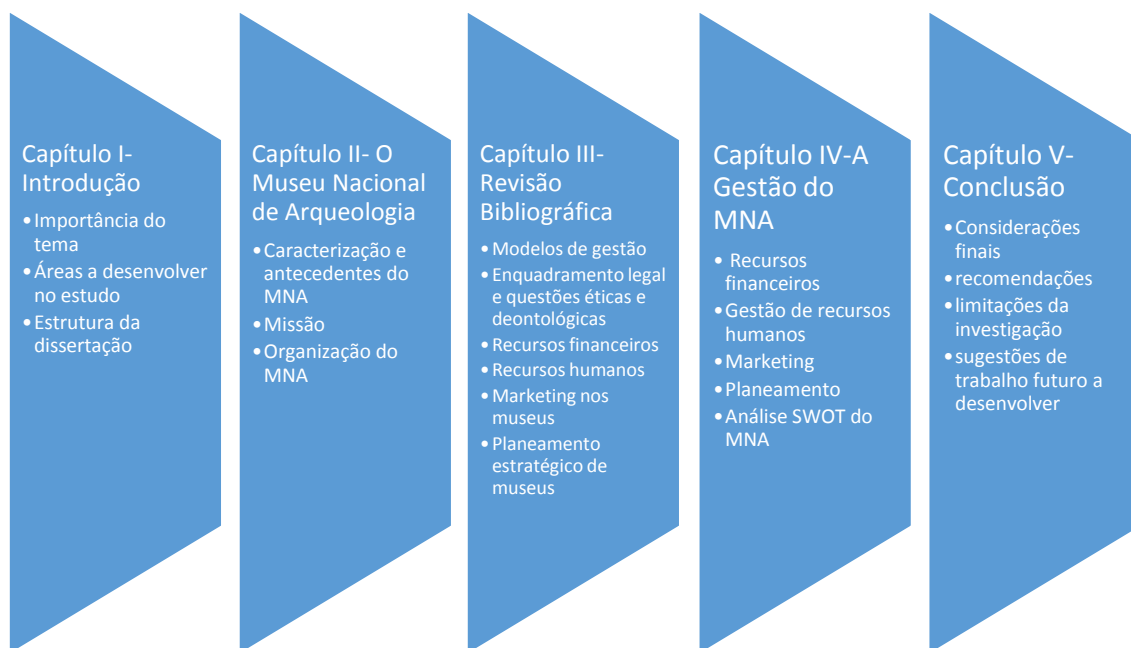


Figura 1. Esquema do relatório - Fonte: Elaboração do autor

Capítulo II – O MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA

Neste capítulo caracteriza-se o Museu Nacional de Arqueologia e apresenta-se uma breve resenha da sua história. Apresenta-se, ainda, a envolvente do museu, incluindo a sinalética de informação que lhe é dedicada, na tentativa de perceber até que ponto o MNA se encontra bem sinalizado, para quem visita aquela área geográfica. Por último, a missão do MNA e a sua estrutura do ponto de vista dos recursos humanos.

II. 1. Caracterização e antecedentes do museu

O Museu Nacional de Arqueologia foi fundado em 1893 por José Leite de Vasconcelos (1858-1941). Filólogo e um dos principais precursores da etnologia portuguesa que, depois de ter completados os estudos em Paris, em Filologia Românica, em 1893 cria e dirige o então Museu Etnográfico Português. Em 1899 era o único museu português colocado diretamente sob a tutela da Comissão dos Monumentos Nacionais (Raposo, 2012: 22).

O MNA encontra-se instalado na ala ocidental do Mosteiro dos Jerónimos, onde abre ao público em 1906 (Raposo, 2012:25).

Desde 1913 sob tutela administrativa, pedagógica e científica da Universidade de Lisboa, transita em 1979 para a estrutura administrativa do Estado na área da cultura, ficando na dependência da Direção Geral do Património Cultural.

Entre 1930 e 1960 iniciou-se um segundo ciclo na vida da instituição, marcado por campanhas de intensas escavações arqueológicas. Estas atividades resultaram num significativo aumento do acervo do museu, que tomou o lugar de principal instituição museológica e arqueológica nacional e uma das principais no âmbito europeu (<http://www.museuarqueologia.pt/>)¹.

A transição do país para um regime democrático não é indiferente ao museu, que vem a encerrar ao público em 1976, reabrindo em 1980, com exceção da abertura irregular para apresentação de exposições temporárias. É nesta fase que o MNA, que nasceu na esfera universitária, transita para a esfera da cultura e do património cultural. Foi

¹ Consultado em 06 de outubro de 2014

integrado no Instituto Português de Património Cultural (IPPC)². Entretanto, pertenceu a diferentes organismos que vão sendo criados: em 1991 o Instituto Português de Museus (IPM)³; em 2007 o Instituto dos Museus e Conservação, I. P. (IMC, I. P.)⁴; em 2012 a Direção Geral do Património Cultural⁵, responsável pela gestão do património cultural em Portugal continental incluindo os museus nacionais⁶.

O Museu Nacional de Arqueologia tem hoje uma dimensão e importância nacionais, sendo o museu de referência no tema. A alteração do nome conferiu-lhe, mais facilmente, uma projeção internacional.

O MNA ocupa 2 pisos e um pequeno piso intermédio, de uma parte do Mosteiro dos Jerónimos, totalizando 5192 metros quadrados. Instalações que foram adaptadas para este fim durante a primeira década de 1900. A área expositiva tem um total de 1437 metros quadrados, representando 28 % da área total.

Além das áreas de exposição, explicadas no ponto 1.2. deste capítulo, o museu é detentor de vários espaços para acolhimento do público, duas entradas, uma na fachada sul e outra a poente junto à entrada da igreja e do Mosteiro dos Jerónimos, onde é possível adquirir o ingresso, área ao ar livre no interior do edifício (muito condicionada tanto para os serviços como para o público; é uma área de circulação quando necessário; muito pontualmente serve para grandes eventos), biblioteca, loja e salão nobre. Dispõe de um espaço com duas máquinas automáticas de venda de café e *snacks* de que o visitante pode usufruir e também para descansar. Os serviços técnicos são os apresentados no organigrama (ver ponto 3.1. deste capítulo). O Museu Nacional de Arqueologia, pertence à Rede Portuguesa de Museus desde a criação desta. Como museu nacional desempenha um papel de referência na área da arqueologia. Encontra-se aberto ao público, durante todo o ano, de terça-feira a domingo das 10h00 às 18h00.

O MNA conta com o apoio do Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia (GAMNA). Este foi fundado em 1999 e tem atualmente cerca de 800

² O MNA é Integrado através do Decreto Regulamentar nº 34/80 de 22 de Agosto.

³ O IPM é criado pelo Decreto-Lei nº 278/91 de 9 de Agosto.

⁴ O IMC, I. P. é criado pelo Decreto-Lei nº 97/2007 de 29 de Março.

⁵ Artigo 1º da Portaria n 223/2012 de 24 de junho.

⁶ Confrontar com: <http://www.patrimoniocultural.pt/pt/quem-somos/> consultado em 05 de Janeiro de 2015.

membros. O GAMNA tem um papel fundamental nas atividades educativas do museu, é através do grupo de amigos que existe a possibilidade de contratar guias monitores para fazer face às solicitações de visitas guiadas.

II. 1.1. Localização e envolvente

O museu localiza-se em Lisboa, na zona de Belém, onde ocupa parte do Mosteiro dos Jerónimos (Fig. 2.1.1.). Este monumento, que representa o próprio paradigma do estilo Manuelino e foi classificado como património da humanidade pela UNESCO, confere ao MNA majestosidade apropriada para um museu que representa a ocupação do território português desde a pré-história. Apesar da majestosidade, o edifício coloca alguns desafios no que toca à sua manutenção. Ciclicamente é discutida a possibilidade de ser feito um novo edifício para este museu, o que nunca aconteceu.

Situa-se na mesma área que outros museus e equipamentos culturais: Mosteiro dos Jerónimos, Museu da Eletricidade, Museu Nacional dos Coches, Museu da Presidência da República, Museu de Marinha, Museu do Combatente, Museu de Arte Popular, Centro Cultural de Belém onde se inclui o Museu Coleção Berardo, Padrão dos descobrimentos, Torre de Belém, Monumento do Combatente, Planetário Calouste Gulbenkian, Biblioteca Central da Marinha, Jardim de Belém, Jardim Botânico tropical, Jardim da Praça do Império e Jardim da Torre de Belém. Uma zona de grande afluência turística, verdadeiro centro de confluência de públicos nacionais e estrangeiros. Assim, pode beneficiar-se de sinergias ao nível das visitas aos diferentes atrativos ali situados, aproveitar os turistas existentes na área e incentivar a que visitem o museu e levem uma recordação da loja.



Fig. 2.1.1. Vista aérea da zona de Belém - Fonte: <https://maps.google.pt/>



Fig. 2.1.2. Entrada do MNA
Imagem do autor



Fig. 2.1.3. Placa à entrada do MNA
Imagem do autor

II. 1.2. Campo temático

O Museu Nacional de Arqueologia constituiu-se na instituição de referência da Arqueologia Portuguesa, com ligação regular com museus, universidades e centros de investigação em todo o mundo (<http://www.museuarqueologia.pt/>)⁷.

Ao longo da sua história, o MNA acumulou um acervo extraordinário, distribuído por núcleos distintos: arqueologia, etnografia, ourivesaria, numismática e medalhística, epigrafia pré-latina e latina, escultura, documentação escrita, mosaicos, antropologia física, entre outros (<http://www.museuarqueologia.pt/>)⁸.

O MNA não possui exposição permanente que reflita a grandeza do seu acervo e que lhe permita cumprir cabalmente a sua missão⁹. As exposições permanentes¹⁰ existentes no MNA estão distribuídas por “Antiguidades Egípcias” – inaugurada em 20 de Dezembro de 1993 - com peças que abrangem cinco mil anos de história e envolvem

⁷ Consultado em 06 de outubro de 2014.

⁸ Consultado em 06 de outubro de 2014.

⁹ Em 21.12.1993 foi desmantelada a exposição permanente «Portugal das origens à época romana», aberta ao público em 16.10.1989.

¹⁰ Manteve-se o termo “exposição permanente” para distinguir da exposição de longa duração “Religiões da Lusitânia”, designações utilizadas pelo MNA. Atualmente está em vigor a designação “exposição de longa duração”, para evitar a conotação de permanência (Conceitos-chave de museologia, 2010).

sarcófagos e diversas estátuas e “Tesouros da Arqueologia Portuguesa” inaugurada em 28 de Novembro de 1980 - com peças de ourivesaria do Calcolítico ao período Visigótico. Tem, desde 27 de junho de 2002, uma exposição de longa duração, denominada de “Religiões da Lusitânia” e uma exposição temporária sobre a arqueologia subaquática “O Tempo Resgatado ao Mar”, inaugurada em 19 de março de 2014, patente ao público até início de setembro de 2015.

Para além das exposições, o Museu põe à disposição da sociedade nacional (e também internacional) outros serviços:

- Edição regular de publicações – com destaque para a revista científica “O Arqueólogo Português”, editada desde 1895 e a mais importante do seu género em Portugal, com uma rede de mais de 300 instituições correspondentes em todo o mundo;
- Conservação e restauro de bens arqueológicos, seminários, conferências e cursos da especialidade, serviço educativo e de extensão cultural, biblioteca especializada — uma das mais importantes em Portugal aberta regularmente ao público;
- Loja e livraria, investigação científica fundamental, etc.

Este museu tem especial importância para as escolas do País que anualmente utilizam em plenitude a capacidade do serviço educativo (<http://www.museuarqueologia.pt/>)¹¹.

II. 2. Missão do MNA

O regulamento do MNA, elaborado 14 de Novembro de 2008, em vigor desde 2009 explana no ponto 4 do capítulo 1 a seguinte missão:

“O MNA constitui a instituição de referência Portuguesa no domínio da museologia e arqueologia, detendo as coleções a que o Estado atribua relevância para um discurso museológico nacional, bem como todas as demais que, circunstancialmente, seja entendido deverem ser nele depositadas. O MNA exerce as funções definidas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei nº 47/2004, de 19 de

¹¹ Consultado em 06 de outubro de 2014.

Agosto, art. 7º), tendo presente o potencial do seu próprio acervo e ainda as suas responsabilidades de agente promotor, quer do desenvolvimento do estudo e do gosto pela arqueologia, quer do conhecimento, da ocupação humana do território hoje português, inserido nos âmbitos geográficos mais amplos necessários à sua compreensão em cada época, desde as origens até à fundação da nacionalidade”¹²

II. 3. Organização do MNA

Neste ponto faz-se uma apreciação geral da organização do MNA, explicando a sua organização interna.

II. 3.1. Organograma do MNA

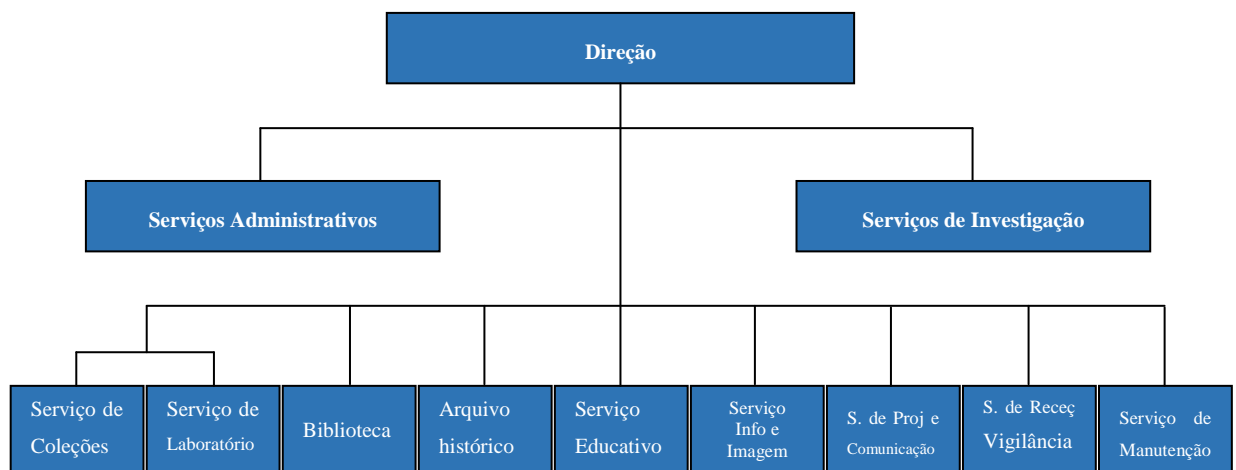


Fig. 2.3.1. Organograma do MNA

Fonte: Serviços administrativos do MNA.

O Organograma do MNA é do tipo hierárquico em que os serviços administrativos e os serviços de investigação estão a um nível superior, aqueles apoiam a direção.

Na fila de baixo estão nove áreas, responsáveis pelas restantes funções museológicas.

¹² In Regulamento do Museu Nacional de Arqueologia (pag 5).

Cada serviço tem uma equipa de trabalho com um responsável. Que tem uma especialização académica e/ou profissional e coordena o serviço ou projetos específicos. Os vários serviços articulam-se entre si, reportando todos diretamente ao diretor. Apontando assim para uma estrutura organizacional de cariz misto, com uma organização complementar matricial, pelo menos em determinados contextos.

II. 3.2. Efetivos

Os recursos humanos previstos no mapa de pessoal da DGPC, para o MNA, compreendem um total de 36 colaboradores divididos pelas seguintes categorias:

- 1 Diretor;
- 13 Técnicos superiores;
- 1 Coordenador técnico;
- 19 Assistentes técnicos;
- 2 Assistentes operacionais.

Para além destes colaboradores podemos encontrar ainda no MNA pessoal externo proveniente do centro de emprego (sem vínculo contratual com o Estado, no âmbito do programa gerido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional, Contrato Emprego Inserção), voluntários, investigadores, monitores e estagiários. Os recursos humanos serão objeto de análise no capítulo IV.

Capítulo III - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Conceitos fundamentais

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura referente à gestão de museus, considerando diferentes tipologias e perspectivas pretendendo, assim, contemplar uma grande diversidade. Não foram incluídas na bibliografia de base obras de autores portugueses na área temática em estudo, no entanto, ao longo deste trabalho, faz-se referência a autores portugueses em questões específicas. Trata-se, na sua maioria, de obras recentes, de autores europeus e norte americanos e foram indicação das orientadoras deste trabalho. Apresentam-se aqui as referências de base e uma alusão aos seus conteúdos:

1. Manual de Gestión de Museos de Barry Lord e Gail Dexter, de 2010, Primeira edição de 1997, é um manual geral sobre a gestão de museus, abrangendo não só a realidade Canadiana, assim com a europeia e a norte-americana em geral. Título original “The Manual of Museum Managment”.
2. La Gestion del Museo, editado por Kevin More, 1998. Esta monografia reflete principalmente a realidade britânica. Textos escritos por: Hugh Bradford, um novo marco para o marketing no museu; Victoria Dickenson, economia das tarifas de ingresso nos museus; Renée Friedman, os problemas de gestão de pessoal nos museus e organismos históricos; Peter Lewis, museus e marketing; Stephen E. Weil, o diretor mais eficaz, especialista ou generalista? e Fiona Combe McLean, O marketing num museu: análise contextual.
3. Como Gerir um Museu, Manual Prático do ICOM, 2004. É um manual que abrange todas as áreas do museu. Os diversos autores são de várias nacionalidades, são referenciados aqui os textos de: Garry Edson, Gestão do Museu; Patrick Boylan, Gestão de Pessoal; Paal Mork, Marketing.
4. Dictionnaire Encyclopédique de Museologie, 2011. Editado por Armand Colin. Trata-se de um dicionário que explica todo o léxico relacionado com a museologia. A entrada gestão é da autoria de François Mairesse.
5. Le Musée Hybride de François Mairesse, 2010. Levanta a questão de como gerir um museu de forma eficaz respeitando o facto de ser uma instituição cultural. Esta obra refere-se à realidade francesa.

6. Le Nouvel Âge des Musées de Jean-Michel Tobelem, edição de 2010. Este livro apresenta uma visão otimista em relação ao futuro dos museus desde que a sua gestão vá no sentido de uma repartição das tarefas entre as profissões clássicas e as novas profissões dos museus.

O autor do presente trabalho considerou importante iniciar este texto com o conceito do ICOM para Museu, assim como o da Lei Quadro dos Museus Portugueses (LQMP):

Conceito de museu do ICOM

“O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.”¹³

Conceito de museu da LQMP (artigo 3º)

“1 - Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite:

a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com o bjectivos científicos, educativos e lúdicos;

b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.

2 - Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respectivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico.”¹⁴

¹³ In http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx

¹⁴ In Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto, Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses. Art. 3º Conceito de Museu.

O conceito de museu da LQMP acrescenta a questão da unidade do conjunto de bens culturais num museu e a sua valorização. Acrescenta ainda a questão da democratização do acesso àqueles bens culturais.

Sendo o objeto do trabalho a gestão de museus, começa-se com uma definição clássica de gestão para passar ao conceito de gestão de museus. Segundo Peter Drucker (1998), a gestão é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de organização (*organizing*), planeamento (*planning*), liderança (*leading/influencing*) e controlo (*control*) dos recursos disponíveis.

O termo tradicional utilizado para definir gestão é o de administração, que, de uma forma geral se refere às atividades que permitem planificar, monitorizar e controlar as tarefas conducentes ao funcionamento da entidade, pública ou privada.

A gestão museológica é definida no manual do ICOM, Conceitos-chave de Museologia (2010), como “...a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu...” Onde se incluem, as tarefas ligadas aos aspetos financeiros e jurídicos, à segurança, à manutenção da instituição, à organização de equipas de profissionais, ao marketing e ao planeamento das atividades.

O termo *management*, de origem anglo-saxónica, é similar ao de gestão/administração. As linhas diretrizes ou de modelo de gestão traduzem uma certa conceção do museu, nomeadamente a sua relação com o serviço público.

Legitimamente derivada da lógica da função pública, a ação de administrar significa, o facto de assegurar o funcionamento assumindo, o impulsionamento e o controlo do conjunto das suas atividades (Dictionnaire Encyclopédique de Museologie, 2010:175).

III. 1. Modelos de gestão

De facto, o conceito de administração, *museum administration*, é usado a partir do séc. XIX e durante muito tempo, para evocar o conjunto das tarefas ligadas à condução de um estabelecimento museológico quer seja em França, na Grã-Bretanha, ou nos EUA. Etimologicamente, a palavra administração deriva do latim *administratio* que surge nos finais do séc. XII, início o séc. XIII, no sentido de “ocupar-se de”. O

conceito de administração pública, ligado ao poder público, é utilizado a partir do séc. XVIII (Dictionnaire Encyclopédique de Museologie, 2010:176).

O papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização, a gestão eficaz é uma responsabilidade que envolve todos os recursos e atividades museológicas e todo o pessoal (Edson, 2004: 146).

Segundo Edson (2004: 147), os aspetos fundamentais de uma boa gestão são:

- Selecionar o colaborador adequado a cada trabalho;
- Determinar o trabalho a ser executado;
- Decidir o método de trabalho a ser feito;
- Gerir a relação dos recursos humanos que executam determinada função e os restantes funcionários do museu.

As diferentes tipologias de gestão de museus são definidas por Garry Edson (2004: 147) no Manual Prático do ICOM, tendo em conta a entidade e o financiamento.

- **Museus Estatais** – geridos por entidades estatais, que podem ser locais, regionais ou nacionais;
- **Museus Privados** – geridos por organizações ou indivíduos privados, possivelmente para lucro comercial;
- **Museus de fundações** – pertencem a entidades ou sociedades com fins não lucrativos;
- **Museus universitários** – ligados a faculdades ou universidades, são normalmente mantidos para fins educativos das escolas, a gestão é idêntica aos museus estatais;
- **Museus de entidades religiosas** – podem ser comparados aos museus de fundações, com exceção dos que podem ser financiados pelo estado;
- **Museus públicos privados** – pertencem a uma entidade estatal, estão entregues a entidades privadas.

Barry Lord e Gail Dexter (2010: 27) referem os modelos de gestão de museus como 4 principais formas de gestão.

- Dependência orgânica;
- Dependência com autonomia de gestão;
- Organização sem fins lucrativos;

- Entidades Privadas.

A gestão de museus de dependência orgânica integra uma estrutura de dependência maior. O financiamento é gerido por um órgão superior, se gera receitas essas poderão, ou não, reverter a favor do museu. O contentor e o conteúdo são normalmente propriedade daquele órgão. Um dos problemas comuns aos museus de gestão de dependência orgânica é o facto de as suas receitas irem diretamente para a entidade superior, retirando-lhes o incentivo de tentar procurar formas de aumentar as receitas. Pelo facto de não terem autonomia financeira e dependerem de um órgão superior têm mais dificuldades em obter ajuda externa, obrigando-os a formar grupos de amigos, com esta medida conseguem mais facilmente apoio financeiro assim como gestão de algumas receitas. (Lord e Dexter, 2010: 28).

III. 2. Enquadramento legal e questões éticas e deontológicas

Realça-se neste ponto a principal legislação a que os museus em Portugal estão subordinados:

- Constituição da República Portuguesa, mais relevantes os artigos 73º (Educação, cultura e ciência) e 78º (fruição e criação cultural);
- Lei n.º 107/2001 de 8 de Setembro. Estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural;
- Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto. Lei-quadro dos Museus Portugueses;
- Despacho Normativo nº 36/2006 de 25 de Janeiro. Regula o processo de credenciação à Rede Portuguesa de Museus, previsto no artigo 110º da Lei Quadro;
- Decreto-Lei n.º 115/2012 de 25 de maio. Criação orgânica da DGPC, que sucede, na maioria das atribuições, o IGPA, I. P. e o IMC, I. P.;
- Código deontológico do ICOM para museus, 2009.

O Código deontológico do ICOM para museus "...reflete os princípios adotados, de modo geral, pela comunidade internacional de museus. A adesão ao ICOM e o

pagamento da respetiva quota anual implicam a aceitação do código...”¹⁵. Atribui às respetivas autoridades de tutela as responsabilidades de orientação estratégica, e o providenciar de recursos humanos, materiais e financeiros aos museus, para que estes possam proteger e promover o património.

A LQMP, no seu artigo 2º, consagra os princípios que regem a política museológica:

- Princípio do primado da pessoa;
- Princípio da promoção da cidadania responsável;
- Princípio do serviço público;
- Princípio da cooperação;
- Princípio da transversalidade;
- Princípio da informação;
- Princípio da supervisão;
- Princípio da descentralização;
- Princípio da cooperação internacional¹⁶.

O museu deve ter como parte da sua documentação, um estatuto, regulamento ou outro documento onde se estabeleça o estatuto legal e financeiro do museu. Deve indicar que não tem fins lucrativos e que tem como intenção servir as necessidades do público.

Na perspetiva de Edson, relativamente aos museus americanos sem fins lucrativos significa que as receitas geradas, para além das despesas (balanço positivo), deveria ser exclusivamente utilizada para suporte; reinvestimento da instituição. No entanto são consideradas como receitas estatais, que poderão (ou não) ser revertidas para o museu.

O balanço positivo, que uma instituição museológica poderá ter, não equivale a existência de lucro; quando a legislação o permite e a cultura organizacional da entidade o confirma, as receitas geradas devem ser parcial ou totalmente reinvestidas na melhoria do Museu, em projetos de longo prazo, ou seja, de continuidade, ou em projetos de

¹⁵ In Código deontológico para museus do ICOM, 2004 – p. 5.

¹⁶ In Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto, Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses. Art. 2º.

investimentos novos. Mesmo sendo consideradas “receitas estatais” nos casos dos museus públicos em geral, nacionais ou locais, em teoria (como já o foi na prática), parte dessas receitas podem ser reinvestidos nas atividades do museu.

O conceito de museu, explanado na Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto, que aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses. Art. 3º e a definição do ICOM referem que os museu são instituições sem fins lucrativos. Não quer isto dizer que os museus não devem gerar receitas, mas antes que as suas receitas, sejam elas muitas ou poucas, não se destinam a ser distribuídas pelos acionistas como sucede por defeito nas entidades com fins lucrativos, culturais ou não, mas sim para reinvestimento na valorização das próprias entidades museológicas.

III. 3. Recursos financeiros

Os recursos financeiros de que um museu dispõe provêm de receitas externas (dotação orçamental) e de receitas internas (produzidas pelo museu), nomeadamente provenientes da bilhética, loja, mecenas, subsídios, patrocínios e aluguer de espaços. As atividades do museu têm custos relativamente elevados e a questão que se levanta, neste ponto, consiste em saber se uma parte do custo do seu funcionamento poderá ser diretamente suportada pelo consumidor ou se compete ao Estado encarregar-se desta tarefa de forma a assegurar um acesso para todos, o mais livremente possível.

O atual contexto económico nacional e internacional que afeta diretamente o financiamento das entidades públicas, tem sido muito relevante para os museus. Torna-se necessário conciliar a cultura, o turismo e a economia, numa procura de complementaridade entre fontes de financiamento, equilibrando procura com oferta. Conciliar a economia com instituições sem fins lucrativos, pode parecer estranho, no entanto, Peter Drucker (1998:181), considera que: “(...) as organizações sem fins-lucrativos têm mais consciência do dinheiro do que as empresas, (...) não baseiam a sua estratégia no dinheiro nem o colocam no centro dos seu planos (...)”

O desenvolvimento do setor museológico e das técnicas associadas a este setor, o aumento dos custos ligados à conservação, assim como, do desenvolvimento do pessoal e o das coleções, conduzem a um aumento sistemático dos custos de funcionamento dos museus e, assim, à necessidade de gerar novas receitas. A

diminuição da intervenção do Estado leva à procura de alternativas às subvenções públicas. A procura incessante de novos meios conduz, por exemplo, a um aumento cada vez mais sensível dos custos administrativos associados, decorrentes dos pedidos de empréstimos entre os museus ou os custos de reprodução e difusão de fotografias de objetos das coleções. (Mairesse, 2011).

Tarifas de ingresso

Durante as últimas décadas a maioria dos governos tem vindo a insistir na necessidade de os museus e outras instituições culturais terem independência económica e autonomia financeira (Lord e Dexter, 2010: 169). Para os referidos autores a tendência é a exigência de sustentabilidade quanto aos recursos financeiros e consequente aumento das tarifas de ingresso, que, no entanto, nunca são suficientes para fazer face às despesas.

Depois de um longo período, em que as tarifas dos museus, das exposições e dos monumentos foram relativamente baixas, estas tiveram tendência a aumentar consideravelmente, ao ponto de haver quem se interrogue se não constituirá um travão ao consumo, principalmente no caso das famílias e dos estudantes (Tobelem, 2010).

Estas subidas das tarifas podem ser atribuídas a dois fatores: por um lado uma ideia favorável ao alinhamento dos preços dos museus com os de outros bens culturais, como por exemplo o cinema, afastando-se das bibliotecas públicas que respondem a uma lógica educativa gratuita; por outro lado, a pressões económicas que empurram no sentido do aumento das receitas próprias dos estabelecimentos, tentando justificá-las com uma melhoria dos serviços (Tobelem, 2010). Sempre existiram objeções à cobrança de bilhetes nos museus e outros equipamentos culturais, mas a verdade é que determinadas instituições como centros científicos, zoológicos ou oceanários dependem fundamentalmente das receitas geradas pela bilhética (Dickenson, 1998: 165).

A utilização de tarifas de ingresso constitui uma norma entre os museus franceses, onde se considerou que o facto de se pagar bilhete faz com que se respeitem mais os objetos e evita visitantes que não têm interesse por eles (Dickenson 1998: 162), no entanto, é um facto que a entrada dos menores de vinte e seis anos, nos museus nacionais franceses, é gratuita desde 2009, para os residentes na União europeia (Tobelem, 2010).

À imagem do exemplo francês, na década de 1980, as entradas pagas em museus públicos passaram a ser norma na Grã-Bretanha (onde esta política já não vigora) e nos Estados Unidos. No Canadá a entrada foi gratuita desde da fundação dos museus até 1988 (Dickenson 1998: 162). Atualmente a entrada na maioria dos museus públicos é gratuita na Grã-Bretanha, optando alguns dos museus por não ter qualquer bilheteira nas suas exposições permanentes, havendo em contrapartida bilhetes de elevado custo nas exposições temporárias, bem como lojas com oferta vasta, e equipamentos de restauração e outros complementos de receita.

Em muitos países, incluindo nos Museus da Administração central em Portugal, tem-se vindo a discutir, as vantagens e desvantagens das entradas gratuitas. Tem-se mantido as entradas pagas, com alguns descontos e gratuidades, devido à importância das receitas adquiridas com a bilhética para financiamento da DGPC.

Quando um museu, ou o seu organismo de tutela se vê obrigado à contenção de custos, existem três alternativas, emagrecer a estrutura e/ou as atividades, aumentar o valor dos bilhetes de ingresso, ou diversificar as fontes de receita, para cobrir os gastos. O emagrecimento da estrutura só se pode fazer até um certo limite, que está diretamente relacionado com o comprometimento da coleção. No caso do MNA alguns dos serviços estão reduzidos a um funcionário permanente. O Departamento do tesouro do Canadá definiu em 1992 o pagamento de bilhete para utilizadores da seguinte forma:

“Os bilhetes pagos pelo utilizador têm como suposto recuperar uma parte dos gastos originados ao disponibilizar bens e serviços para aqueles que beneficiam diretamente dos mesmos. Não são um novo tipo de imposto; na realidade, incrementam a igualdade do sistema de ingressos desviando a carga de impostos geral que recai sobre o contribuinte para as pessoas que beneficiam de determinadas atividades governamentais.” (Departamento do Tesouro, 1992, Cit in Dickenson 1998:169)

Mesmo que os museus introduzam preços modestos, aqueles que passam de gratuidade ao sistema de pagamento de ingresso, irão notar os efeitos imediatamente. O primeiro será provavelmente a descida do número de visitantes, segundo Dickenson (1998: 168) algumas investigações indicam descidas entre 20% e 33%. Para a maioria das pessoas não é imprescindível ir aos museus, neste sentido ao colocar ingressos pagos algumas deixarão de ir.

Estratégia de financiamento

Nos últimos anos os maiores museus criaram empresas filiais com a finalidade de obtenção de receitas, alguns criaram também sociedades comerciais para a venda de reproduções de peças do museu, publicações, vídeos, etc. A National Gallery of London afirmou que os ingressos pagos afetam de forma negativa os gastos efetuados nos serviços complementares, como loja, cafeteria e restaurante e ainda que existe uma diminuição de donativos e de patrocínios (Dickenson 1998: 168).

Os museus são entidades por natureza deficitárias. A gestão financeira é vista por muitos como um dos aspetos mais difíceis da gestão do museu, algo deixado para os contabilistas ou para a autoridade administrativa (Edson, 2004: 151).

As operações de venda ao público, em lojas, por catálogo, pagamentos de parques de estacionamento, aluguer de espaços para atividades alheias ao museu, aluguer de áudio-guia, reproduções fotográficas, e serviços de restaurante representam 9% das receitas dos museus públicos do Canadá. Um estudo efetuado a 155 museus dos Estados Unidos demonstrou que entre 20% a 25% das receitas dos museus provêm das fontes atrás citadas. Os associados/amigos dos museus, apesar de algumas vantagens que poderão ter nas entradas gratuitas e nos descontos em artigos, podem também contribuir para as receitas nomeadamente da loja e da cafeteria (Dickenson 1998: 164).

O mecenato apresenta-se também como uma possibilidade de financiamento dos museus. Aparece como uma ferramenta que permite às empresas mostrar que se preocupam com as condições sociais, culturais e ambientais do meio em que se encontram inseridas, incluindo os públicos que pretendem atrair ou fidelizar (Tobelem, 2010), para além de ser um meio de incentivos fiscais relevantes. As fundações e os espaços de exposição das empresas permitem a estruturação das atividades de mecenato em torno de eixos duradouros definidos como uma estratégia global de empresa. Em alguns países europeus, nomeadamente em França, a evolução da legislação conduziu a um aumento do incentivo fiscal ao mecenato das empresas e dos particulares (Tobelem, 2010).

A panóplia de contrapartidas que podem ser propostas aos mecenas é vasta e permite a adaptação às necessidades específicas das empresas. A implicação das empresas no financiamento das exposições levantou recentemente algumas controvérsias. É legítimo questionar a este propósito se certos museus não correm riscos reais. Se não tocaram os limites da deontologia e dos conflitos de interesses e

sacrificaram a sua liberdade intelectual, na procura de parceiros financeiros. Para minimizar os riscos é necessário definir limites rigorosos que permitam instaurar uma parceria favorável às duas partes (Tobelem, 2010). Esta problemática, entre outras, levou a maior associação europeia de museus (Museums Association) a lançar um debate para a revisão do seu código de ética.

Os patrocinadores são empresas privadas que oferecem financiamento ou serviços ao museu, em géneros ou em dinheiro, esperando algum retorno, que poderá ser a ligação a valores nacionais ou uma receção na galeria da exposição. Devem ser estabelecidos contactos pessoais com os possíveis patrocinadores, fazendo-lhes propostas de acordo com o seu perfil (Mork, 2004: 184).

A filantropia privada é outra das modalidades possíveis de financiamento dos museus. A doação constitui um paradoxo, pois trata-se aparentemente de uma oferta gratuita e desinteressada que apela, no entanto, necessariamente a uma troca, não comercial, mas de reciprocidade, como o mostraram os antropólogos desde Marcel Mauss. Existem diferentes tipos de motivação na origem da decisão de doação. O reconhecimento e a lealdade: refere-se a uma causa ou uma instituição reconhecida pela qualidade dos seus resultados; o altruísmo e a responsabilidade a respeito da comunidade: estas motivações conduzem a doações anónimas; o conhecimento pessoal de uma questão (a doença de um membro da família, por exemplo): a doação é facilitada quando a experiência pessoal faz perceber a importância da causa; a vida mundana e a pressão social: a organização de galas ou manifestações em prol de diversas causas assente sobre a presença de celebridades que atrai a presença de potenciais doadores; a preocupação de prestígio e acesso a certos círculos: para os “novos ricos” a filantropia pode permitir o acesso a algumas esferas sociais; as deduções fiscais: sem as negligenciar, observa-se que são muitas vezes insuficientes para explicar a existência e importância da doação (Tobelem, 2010).

Na realidade portuguesa não se verifica a tendência da filantropia, os grupos de amigos dos museus fazem doações, maioritariamente em géneros, são indiretamente uma fonte de financiamento, em alguns casos, fundamental para o progresso dos museus, especialmente no enriquecimento das suas coleções.

Como a maior parte das instituições que fazem parte do “terceiro setor”, os museus recorrem, sempre que podem, à prática de *fundraising* para completar as suas

necessidades de financiamento. Aliás, uma das tarefas principais que se espera doravante de um diretor, é a capacidade de angariar fundos, acima das suas qualidades científicas, de gestor ou dinamizador da equipa; e vemos muitos deles dedicar mais de metade do seu tempo a atividades de *fundraising* (Tobelem, 2010).

Entre estes recursos alternativos, os rendimentos gerados pelas exposições temporárias de grande relevância parecem constituir também uma oportunidade complementar de receitas. As exposições temporárias de sucesso ao nível de grande público, para além dos benefícios financeiros, a instituição muito tempo tida como elitista, obtém um ganho de popularidade manifesta, observável pelas longas filas que se formam em frente, por exemplo, de exposições tais como, “O ouro dos faraós”, “Van Gogh”, “Pompeia”, “Renoir”, etc. (Mairesse, 2010). O no caso português “Os Czares e o Oriente. Ofertas da Turquia e do Irão no Kremlin de Moscovo” do Museu Calouste Gulbenkian ou “Rubens, Brueghel, Lorrain. A paisagem nórdica do Museu do Prado” do Museu Nacional de Arte Antiga.

III. 4. Recursos humanos

Numa organização como um museu temos sempre de pensar que, qualquer que seja a missão e objetivos, a única forma de os tornar possíveis é com o pessoal, as pessoas são parte de uma estrutura organizada.

Para Peter Drucker, “Tomar decisões corretas sobre pessoas é o meio supremo de controlar bem uma organização. Essas decisões revelam a competência da gestão, os seus valores e se leva a sério a sua tarefa”. (Drucker, 1998:70)

Os procedimentos de segurança, apesar de existir a possibilidade de colocação de barreiras físicas e dispositivos eletrónicos, também requerem a utilização de meios humanos. Os museus maiores precisam de muito pessoal administrativo e pessoal de apoio para trabalhar áreas importantes como a manutenção, recursos humanos e financeiros, projetos, exposição, marketing e relações públicas (Boylan, 2004: 160).

Boylan (2004: 162) defende que mesmo que um museu tenha gestores de recursos humanos, é essencial que todo o pessoal de topo do museu conheça os princípios de gestão e liderança de pessoal. Devendo ser um requisito para diretores, chefes de departamento e chefes de secção.

Além das funções/cargos do pessoal dos museus referidas anteriormente, o mesmo autor identifica outras, nomeadamente: conservação e restauro científico; recolha de campo; documentação; educação e interpretação; pessoal especializado em serviço ao visitante e especialistas em deveres administrativos, de gestão e financeiros.

Todo o pessoal deve ter formação para a sua função e saber quais as suas tarefas. Deve existir informação e uma compreensão básica de todo o pessoal em que cada funcionário esteja apto para responder às seguintes questões:

- Por que motivo existem os museus e qual a sua função na sociedade?
- Como adquirimos o acervo, como o estudamos e o que queremos, e o que fazemos com ele?
- Como se organiza o museu? Quem faz o quê, e como faz?
- Como se organizam os serviços públicos do museu e como são utilizados?
- Como se pode providenciar o máximo acesso às instalações do museu, salvaguardando ao mesmo tempo o seu acervo?

Cada posição de cada funcionário precisa de ser corretamente analisada para que seja elaborado o perfil profissional. Deve fazer-se uma análise adicional sobre quais as qualificações e competências e experiência necessárias para realizar o trabalho (perfil individual).

A formação e o desenvolvimento do pessoal são uma parte do processo contínuo de gestão de pessoas. O conceito de desenvolvimento profissional contínuo é defendido pelo ICOM desde 1986 no seu código de ética.

É importante saber quem autoriza as operações dos museus e a quem os museus devem reportar. Assim como conhecer a estrutura do museu, quer ao nível superior quer ao nível interno (Edson, 2004: 147).

“São profissionais de museu todos os membros do pessoal dos museus ou das instituições abrangidas pela definição do Artigo 2, (1), que hajam recebido uma formação especializada ou possuam experiência prática equivalente, em todas as áreas ligadas à gestão e às atividades do museu e pessoas independentes que respeitem o Código Deontológico do ICOM para os Museus e trabalham para os museus de acordo com o definido acima, como

consultores ou profissionais, excluindo todos os que promovem e comercializam produtos e equipamentos necessários aos museus e aos seus serviços.”¹⁷

Os diretores devem envolver os recursos humanos por forma a atribuir-lhes alguns papéis de decisão. Uma boa gestão do museu precisa de promover um espírito de trabalho de equipa. Todos os colaboradores devem perceber que são importantes e que têm um papel relevante para o bom funcionamento do museu. A direção deve transmitir confiança nas pessoas (Boylan, 2004: 163).

O esquema funcional do Referencial Europeu das Profissões Museais (REPM), documento de referência sobre as profissões dos museus, elaborado pelo Comité Internacional do ICOM para a Formação, (fig. 3.4.1.), descreve as relações funcionais, não constitui um organigrama hierárquico, verifica-se o seguinte: O esquema funcional, com o diretor ao centro, divide-se em 3 áreas funcionais: coleções e investigação; públicos e administração; gestão e logística.

Cada área funcional compreende as seguintes funções/cargos:

Coleções e Investigação – Conservador/a, Responsável pelo Inventário, Gestor de Coleções, Restaurador/a, Assistente de Coleções, Responsável pelo Centro de Documentação, Comissário/a de Exposições e Designer de Exposições;

Públicos – Responsável pela Mediação e Serviço Educativo, Mediador/a, Responsável pelo Serviço de Acolhimento e Vigilância, Técnico de Acolhimento e Vigilância, Responsável pela Biblioteca/Mediateca e Responsável pelo Sítio Web;

Schéma fonctionnel*

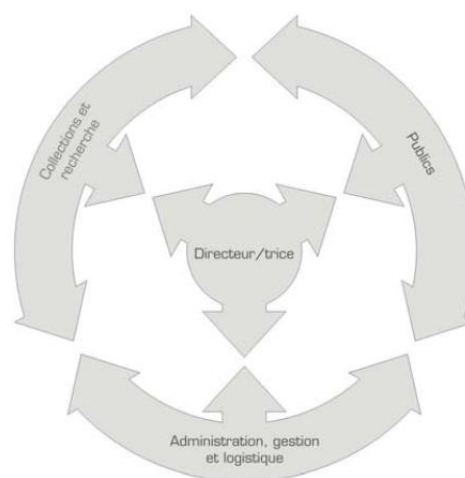


Figura 3.4.1. Fonte: REPM

¹⁷ In: <http://www.icom-portugal.org/> (Extraído dos Estatutos do ICOM, adoptados na 16ª Assembleia Geral do ICOM (Haia, Holanda, 5 de Setembro de 1989) e alterados pela 18ª Assembleia Geral do ICOM (Stavanger, Noruega, 7 de Julho de 1995) e pela 20ª Assembleia Geral do ICOM (Barcelona, Espanha, 6 de Julho de 2001) Artigo 2º: Definições

Administração, Gestão e Logística – Administrador/a/Gestor/a, Responsável pela Logística e Segurança, Responsável pelos Sistemas Informáticos, Responsável pelo Marketing Divulgação e Recolha de Fundos e Responsável pela Comunicação com os Media.

No REPM, as habilitações literárias exigidas para desempenho de funções são as seguintes: das 20 funções descritas, 11 referem que a formação inicial deverá ser o segundo ciclo de estudos, 8 exigem o primeiro ciclo de estudos e a função de Técnico de acolhimento e de vigilância requer a escolaridade obrigatória. Fazendo referência, em algumas funções, à experiência complementar que o cargo exige.

Os recursos humanos dos museus consideram-se pouco valorizados, apercebem-se que a direção do museu (em geral) dá mais valor a uma obra de arte, recém-chegada, que aos seus colaboradores. A agravar a situação, existe uma dificuldade da direção dos museus sem fins lucrativos de motivar os seus colaboradores. Existe uma dificuldade de tratar de problemas de conservadores, historiadores, ou voluntários, porque não é possível aplicar as técnicas utilizadas em instituições do mundo empresarial (Renée Friedman, 1998: 184).

Renée Friedman no seu artigo “Los problemas de la gestión de personal en museos y organismos históricos” in “La Gestión del Museo” pag 183 a 194. Questiona sobre qual a qualificação ideal para os cargos de direção. Pode alguém com uma preparação sólida em gestão tomar decisões de estética num museu? Será que o especialista em história, história da arte, biologia ou botânica poderá tomar decisões sobre a gestão adequada do museu? Completa, referindo que as direções dos museus têm vasta tradição académica, pressupondo que um elevado conhecimento em uma área confere o direito de ocupar cargos de direção. Não se tem em conta a possibilidade de que os museus estão a mudar e de certo modo se aproximam de empresas que precisam de conhecimentos de gestão.

Stephen E. Weil no seu artigo “El director más eficaz: ¿especialista o generalista?” in “La Gestión del Museo” pag 409 a 416¹⁸ questiona se a direção de um museu deve ser da responsabilidade de um especialista em uma disciplina do tema do museu ou de um perito em gestão. Defende que seria mais eficaz um especialista sobre o tema do

¹⁸ Este estudo de Stephen E. Weil foi publicado pela primeira vez em 1985.

museu que um perito em gestão porque o especialista da temática do museu pode formular a ideologia do museu e atuar como um porta-voz para transmitir a ideologia aos distintos públicos do museu. A um perito na área da gestão não se pode exigir que tenha uma preparação ou uma experiência que lhe permita formular adequadamente um ponto de vista coerente, convincente apropriado e correto que diga respeito ao tema principal do museu. Não teria sensibilidade para elaborar os discursos expositivos, tendo que delegar essas tarefas nos seus subordinados.

Stephen E. Weil refere ainda que, na ausência de candidato que possua um equilíbrio de conhecimentos do tema do museu e alguma capacidades de gestão, quem tem a responsabilidade de designar o diretor deverá optar por um especialista no tema que tenha predisposição que esteja preparado e seja capaz de aprender bases de gestão ou um perito em gestão que possa adotar num curto espaço temporal os métodos, a ética e os conhecimentos do tema do museu e que esteja disposto a delegar vários elementos chave aos seus subordinados.

Voluntários

“O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.”¹⁹

“O voluntariado obedece aos princípios da solidariedade, da participação, da cooperação, da complementaridade, da gratuidade, da responsabilidade e da convergência.”²⁰

Há um risco grande em alguns museus nomeadamente europeus, o de delegar em voluntários funções importantes do museu, que só deveriam ser efetuadas por colaboradores pagos e preparados. A falta de recursos não justifica, nestes casos, o recorrer a voluntários.

¹⁹ In: N.º 1 do Art. 3.º da Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro, que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado.

²⁰ In: N.º 1 do Art. 6.º da Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro, que estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado.

A dependência de trabalho voluntário para o cumprimento da missão de um museu pode trazer problemas à direção se o número de voluntários for elevado. A direção poderá ter dificuldades em controlar os seus voluntários, uma vez que eles estão no museu por decisão própria, e não recebem mais nenhuma compensação que a sua satisfação pessoal. A direção terá de interligar as necessidades dos voluntários com os objetivos do museu.

Os museus têm que fazer frente às dificuldades de gestão de pessoal. Escassez de recursos humanos, aumento dos públicos, idade dos profissionais, redução de verbas da tutela, gestão obsoleta.

“...quando se recorre a voluntários é preciso ter critérios de recrutamento exigentes. Todos deveriam ter conhecimentos de base em museologia. A qualificação dos colaboradores voluntários é um tema de reflexão recente mas que deveria pautar-se pelos critérios já existentes para o pessoal permanente”²¹.

O REPM acrescenta, citando Hartmut, J., que os voluntários exigem apoio permanente com acompanhamento continuado, não devendo ser uma opção para quem procura resultados a curto prazo.

Uma das vantagens do voluntariado, para além dos reduzidos custos, é a de recrutamento. Se um museu tiver oportunidade de contratar pessoal, poderá e deverá fazê-lo, dentro do possível nos voluntários. Já conhece as pessoas e estas já estão inseridas na instituição.

Formação

O REPM²² realça a necessidade de formação especializada, obrigando à versatilidade dos funcionários e à sua elevada capacidade de mudança de um tema para outro. A carta refere também que “...os trabalhadores dos museus devem ter formação e experiência em museologia.”

“As pessoas que trabalham nos museus devem preencher os seguintes requisitos:

²¹ Referencial Europeu das Profissões Museais – ICOM, 2008. p 12

²² Que cita a Carta Nazionale delle professioni museali. Conferenza nazionale dei musei, a cura di Alberto Garlandini, Milano, 2006.

- Um diploma de estudos universitários para a maioria das profissões do museu;
- Conhecimentos de museologia;
- Experiência nas áreas em causa;
- Conhecimento no mínimo de uma língua estrangeira.”²³

III. 5. Marketing nos museus

Neste ponto é apresentado o que o autor considera mais relevante no que se refere ao marketing, na bibliografia analisada.

Para Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2006:07), as organizações sem fins lucrativos como: “museus e grupos de teatro (...) usam o marketing para melhorar a sua imagem pública e competir por público e recursos”. Serra (2007:187) acrescenta “O marketing é um instrumento de gestão destinado à divulgação do museu. Cada vez mais os museus têm que divulgar as suas coleções, atividades e os seus objetivos”.

As lógicas do museu, a sua própria conceção, são fortemente influenciadas pelas mudanças das conceções económicas e o desenvolvimento da economia de mercado no mundo. A aproximação entre o mundo empresarial e os museus não é de agora. A chegada dos gestores aos grandes museus americanos data dos anos 1960. O conceito de marketing das instituições não lucrativas perfila-se logo a partir dos anos 1970 (Mairesse, 2010).

O marketing nos museus está diretamente relacionado com o aumento do público e com o aumento da visibilidade. Tem como objetivo consolidar uma ampla base de visitantes e em simultâneo estreitar as relações existentes com os visitantes assíduos. (Lord, B. e Dexter, G., 2010: 129). Com a finalidade de atrair mais visitantes os museus passaram a dar mais importância ao marketing como ferramenta de gestão. A principal razão foi a redução do apoio financeiro estatal, ao mesmo tempo que a oferta de atividade de lazer à população aumentou e a quantidade de informação também passou a ser maior (Mork, 2004: 175)

²³ Referencial Europeu das Profissões Museais – ICOM, 2008. P 12

De acordo com Fiona Combe McLean (2004: 349), o marketing aplicado aos museus é diferente do das empresas; o significado do termo “concorrência”, neste contexto, não é tangível nem quantificável, pelo que se colocam várias questões:

- Os museus competem contra o quê?
- Consideram os museus a quantidade dos visitantes com um índice de popularidade?
- A noção de concorrência é válida para a quantidade de visitantes?

Em resposta a “os museus competem para quê” podemos encontrar dados relevantes no esquema sobre a possível concorrência dos museus, apresentado por Serra, (2007: 189).



Figura 3.5.1: Esquema sobre a possível concorrência dos museus - Adaptado de Prática de gestão nos museus portugueses Filipe Mascarenhas Serra, 2007.

O marketing de um museu tem em consideração os seguintes aspetos:

- Identificar os mercados presentes e futuros do museu e conseguir uma comunicação efetiva de mensagem com eles;
- Exigir dentro do museu uma melhoria continuada dos produtos e dos serviços oferecidos ao público;
- Implementar medidas que favoreçam uma maior assistência ao público e um aumento do número de visitantes (Lord e Dexter, 2010: 130).

O marketing não se deve limitar a fornecer informação, deve “provocar curiosidade, fazer refletir, ...estimular e aproximar” o possível público ao museu. (SERRA, 2007:187).

Os museus focalizaram-se na comunicação, nos dois sentidos (transmitir a mensagem e receber o *feedback*, especialmente nas redes sociais), com o público tentando perceber as suas necessidades e desejos (Mork, 2004: 176). O que aconteceria

se os museus acessem totalmente às necessidades dos visitantes? Será que sabemos exatamente o que os visitantes pretendem? (Lewis, 1998: 328)

Os estudos dos públicos servem para obter informação atualizada relativa aos visitantes do museu com a finalidade de melhorar as prestações do museu, na sua vertente pública, ir ao encontro das necessidades e expectativas do público e mostrar às instituições que financiam o museu, e aos mecenas, atuais e futuros, como é que o museu serve o público e quais os principais sectores do público que são utilizadores do museu (Lord, B. e Dexter, G., 2010:131).

Os públicos visitam os museus por razões muito díspares: curiosidade, aquisição de conhecimentos, para se abrigar se estiver a chover, para utilizar a cafetaria...apesar das diferenças, em princípio todos são recebidos da mesma forma. O marketing deve dar resposta a todos os tipos de necessidade dos visitantes. Para tal tem que conhecer as expectativas do visitante e do potencial visitante para poder satisfazer as suas necessidades (McLean, 2004: 357). Cada instituição existe para contribuir para a satisfação de quem a utiliza. Um museu não existe para os conservadores, diretores ou auxiliares, mas sim para os seus utilizadores (Lewis, 1998: 328).

A forma mais eficaz e eficiente para abordar os estudos de público é desenvolver um programa extenso de três a cinco anos de duração, nos quais se dedique alguns anos à análise quantitativa e os restantes à qualitativa. As equipas de trabalho devem ter representantes de todos os departamentos que trabalham diretamente com o público (Lord, B. e Dexter, G., 2010: 132).

Os grupos alvo para os visitantes são identificados por Paal Mork (2004: 182), tendo o público sido segmentado:

As **famílias** são um público a que os museus a nível mundial estão a dar muita importância. Os pais gostam de poder proporcionar aos seus filhos educação e entretenimento em simultâneo. Em resposta, os museus podem organizar programas específicos como por exemplo contar histórias. Os grupos familiares também procuram uma boa cafetaria para poder descansar e conversar (Mork, 2004: 182).

Indústria turística

A indústria turística é uma fonte estável de rendimentos para muitos museus. Poderão ser turistas em grupos ou individuais. Os grupos, organizados por operadores,

pretendem visitar os tesouros mais famosos em pouco tempo, ou áreas específicas se tiverem mais tempo disponível (Mork, 2004: 183).

“Para ter êxito no mercado turístico, é vital proporcionar aos operadores turísticos, informação suficiente sobre o museu.” (Mork, 2004:183). É importante a integração do museu nas rotas do turismo cultural da região, localidade ou área. O museu pode efetuar parcerias com os operadores turísticos para aumentar o número de visitantes (Serra, 2007: 193).

Escolas e faculdades

São um público que se vê em todos os museus do mundo, as visitas escolares são consideradas como parte da educação. O museu deve desenvolver programas educativos de acordo com o plano escolar.

Uma das primeiras tarefas do marketing deverá ser a de conhecer o visitante do museu na sua máxima diversidade, quer dizer, os segmentos de mercado que representam os museus, a frequência das suas visitas e a motivação da visita. Daí a importância fundamental dos estudos de público, que podem ser feitos através de dados estatísticos das visitas, através de observação ou de inquéritos (Lord, B. e Dexter, G., 2010: 130). A segmentação pode ser geográfica, demográfica, psicográfica e organizacional.

Uma vez que os museus são instituições sem fins lucrativos, o marketing deve focalizar-se principalmente nos visitantes, nos patrocinadores e nos mecenas. O museu precisa de encontrar o seu lugar no mercado. Normalmente a tendência é dar mais relevância aos visitantes. A importância acaba por ser dada onde se verifica que se podem ir buscar mais receitas. No entanto o museu também pretende reconhecimento (McLean, 2004: 352).

Uma das principais abordagens ao processo do marketing é o *marketing mix*, apresentado por Neil Borden, em meados do séc. XX, retomada também por Mork (2004:177), os 4P's, quatro variáveis-chave: Produto; Preço; Promoção e Localização (Place).

Num museu os 4P's consideram-se:

Produto – Serviços que o visitante deseja ou necessita, galerias e exposições para alguns visitantes, serviços de investigação ou locais de encontro para outros. “todas

estas áreas têm de ter a satisfação do visitante, porque se o museu não for atrativo, não ganhará e manterá a popularidade...” (Mork 2004:177)

Preço – O Preço é uma ferramenta muito utilizada para incentivar determinados grupos-alvo. O preço do ingresso não deve ser o mesmo para todos os públicos.

Promoção – A necessidade de promoção vai depender do que o museu tem para oferecer, e do número de visitantes que consegue sem que faça nenhuma promoção. A promoção do museu pode ser feita com o recurso a vários tipos de ações: anúncios, promoções, atividades de relações públicas, programas especiais, entre outros, caso os recursos do museu assim o permitam.

Localização (Place) – a localização é importante, se um museu ficar localizado fora da cidade deve disponibilizar, estacionamento e transporte de um local seguro e acessível a todos. É importante disponibilizar parque de estacionamento para autocarros.

Dedica-se, nos parágrafos seguintes, uma atenção especial a diferentes ações a que podem recorrer os museus, no âmbito da promoção, pois o autor considerou que careciam de maior especificação:

Publicidade

Para convencer o público é necessário ter uma proposta única, uma oferta atrativa. Apenas uma mensagem pode ser transmitida eficazmente, essa deve ser forte para que o recetor se lembre dela (Mork, 2004: 185).

A publicidade deve representar o museu fielmente, no entanto deve evitar-se a colocação de demasiada informação (Lewis, 1998: 335).

A Internet é a comunicação do presente, é nesta plataforma que se consegue chegar a mais público. “Os responsáveis dos museus deverão apostar cada vez mais na criação e na atualização de *sites* modernos, arrojados, atraentes e sugestivos.” (Serra, 2007: 194).

Marketing direto

São esforços de promoção dirigido a um grupo específico, ou pessoas específicas, é feito através de contactos diretos, ou por correspondência, como por exemplo convites. O museu deve ter uma base de dados completa com o nome de

peças importantes em empresas, na política central e local, e autoridades. Esta base de dados deve estar categorizada por tipo de visitante (Mork, 2004: 187).

Relações públicas

As estratégias de marketing focalizam-se na relação que existe entre os funcionários e o público, para que este se sinta bem e tenha intenção de repetir a visita ou fazer-se membro de uma organização de apoio ao museu.

Nos museus as pessoas são o mais importante. Os que trabalham nele, os que o financiam e os que o visitam. Os guias, o pessoal de vendas e os vigilantes têm um contacto direto, é importante que todos conheçam a missão do museu e que estejam sensibilizados para lidar com o público da forma mais correta. Os vigilantes para além de ajudarem os visitantes têm como função persuadi-los a não fazer qualquer ato não permitido pelo museu. Só se consegue uma atitude positiva dos colaboradores para com os visitantes através da formação sistemática e contínua. Quem tem contacto diário com os visitantes deve fazer formação em atendimento ao cliente (Lewis, 1998: 339).

Deve ser dada uma atenção ao público, eficaz em todo o museu, desde o atendimento à entrada, cafeteria, loja, etc. (Lord, B. e Dexter, G., 2010: 133). O contacto eficaz, simpático e assertivo dos funcionários com o visitante é uma forma de marketing. Todos os colaboradores do museu devem ter em atenção as necessidades do público e apoiá-lo sempre que necessário, nomeadamente a responder a perguntas, ajudar com cadeiras de rodas, subir ou descer escadas a quem tenha dificuldade, entre outras (Lord, B. e Dexter, G., 2010: 131). O ideal é criar uma boa relação com os visitantes, por forma a ter grupos de visitantes “leais “ que visitem regularmente o museu e que o apoiem e recomendem a outros (Mork, 2004: 186).

As relações públicas têm como objetivo desenvolver o conhecimento e as atitudes, estabelecendo uma compreensão mútua entre o museu e o público. Os gestores das relações públicas de um museu devem apresentar uma imagem de confiança e tem por missão desenvolver e apresentar uma imagem positiva. As relações públicas devem informar a imprensa, sendo importante que criem uma boa relação com alguns jornalistas, proporcionando-lhes informação exclusiva. As notícias devem ser breves, bem formuladas. Devem ter abordagens distintas para jornais, radio ou televisão (Mork, 2004: 186).

Outro dos aspetos fundamentais no que respeita ao marketing é a marca. A marca cria o reconhecimento do produto, e associa-o a valores, a significados e por vezes a *status*. O público deve identificar o museu pela sua marca, não nos referimos ao nome nem ao logotipo, mas sim ao que representam, conhecer as características e relacioná-las com o museu. Peter Lewis (1998: 332) acrescenta que os nomes dos museus são importantes e é preferível que os museus tenham nomes pequenos que longos e pomposos. A tendência atual, aparentemente predominante, é a utilização de siglas ou acrónimos.

Conclui-se, portando, que o marketing deve ser visto como um facilitador do cumprimento da missão, do atingir os objetivos, reforço à imagem positiva do museu.

III. 6. Planeamento estratégico de museus

O propósito da gestão de museus é facilitar as tomadas de decisão que conduzem à consecução da missão e a execução dos objetivos a curto e longo prazo por cada uma das funções (Lord e Dexter, 2010: 16).

O museu precisa de definir a missão, a visão e os objetivos estratégicos de forma realista, para um intervalo de tempo de cerca 5 a 10 anos. A partir destes, deverão ser elaborados os planos de atividades e relatórios anuais. Outro documento de análise estratégica importante é a análise SWOT, a partir da qual se pode obter informação sobre a instituição e encontrar formas de melhoria.

A missão traça os objetivos do museu definindo o seu propósito. Deve estar implicitamente ligada com o nome do mesmo ou com a natureza do seu acervo, no caso dos museus ligados à história deve ser a de lidar com os objetos relacionados com a história. A missão deve ser simples descrevendo cuidadosamente o que é o museu, o que faz e como e por que razão o faz. Deve ser revista regularmente, pode e deve ser atualizada e melhorada. É um documento básico para o bom funcionamento do museu (Edson, 2004: 151).

A direção do museu deve utilizar os recursos financeiros para garantir que a missão do museu seja cumprida (Lord e Dexter, 2010: 169). As questões económicas estão subordinadas à missão, e não o contrário.

A visão reflete as prioridades primárias do museu. Descreve ou resume a situação ideal que a organização quer realizar (Mork, 2004:179).

A definição dos objetivos faz parte do plano estratégico – alvos específicos para um museu num determinado período. Os objetivos devem ser: específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e balizados no tempo (Mork, 2004: 180).

O planeamento do museu deve ter em conta todos os fatores, quer internos, quer externos, nomeadamente, história do museu, acervo, missão, pessoal, instalações, financiamento, apoios, meio envolvente. Se tiver em conta todos estes fatores, permite avaliar, definir e implementar a missão, programação e exposições, ou seja, servir o público o melhor possível. O planeamento e o marketing têm uma ligação próxima. O planeamento tem que preceder o marketing e a análise deste faz parte do planeamento (Edson, 2004: 156).

No âmbito do planeamento delinea-se a previsão das necessidades financeiras e das metas a atingir num ano. As metas e os objetivos anuais devem ter continuidade de uns anos para outros, deve existir seguimento.

A ferramenta previsional de gestão é o orçamento, elaborado para um período contabilístico de um ano (coincidindo com o ano civil – JAN a DEZ).

O planeamento do orçamento deve estar em sintonia com todas as secções/departamentos por forma a prever todas as funções do museu. Na prática, e idealmente, cada departamento elabora o seu planeamento, também pode ser feito tendo em conta as funções de um museu (Lord e Dexter, 2010: 170).

É essencial que a equipa do museu seja envolvida na elaboração dos orçamentos, ou no controlo dos projetos e das despesas, materializados no relatório de atividades. A documentação orçamental e os procedimentos do controlo da despesa devem ser simples e utilizáveis.

O orçamento é um instrumento de planeamento e de controlo de despesas - não de receitas, e ainda menos de indicação do equilíbrio despesas / receitas. O orçamento é uma importante ferramenta de planificação e monitorização de despesas e investimentos, sendo de toda a utilidade que esse documento seja preparado e conhecido, não apenas da direção do museu, mas também dos principais responsáveis por cada área funcional do museu.

O orçamento permite à gestão determinar prioridades e quais as alternativas mais apropriadas consoante os recursos disponíveis. O orçamento é uma declaração de intenções utilizada para orientar as atividades a desenvolver pelo museu apoiando a direção a utilizar os recursos financeiros de uma forma eficaz (Edson, 2004: 153).

Ainda segundo os autores Lord & Dexter (2010: 170), a elaboração do orçamento poderá ser feita focando as seguintes áreas:

- Os departamentos;
- Os programas que o museu prepara;
- Os objetivos do museu;
- As metas a atingir;
- Funções museológicas.

Poderão, por exemplo, ser colocadas as seguintes questões:

- Que verbas se destinam à aquisição de bens?
- Que verbas se destinam à documentação, preservação, investigação, exposição ou interpretação?
- Que verbas se destinam aos custos administrativos?

Através destas questões podem retirar-se conclusões importantes onde se pode perceber que é necessário alterar algumas rubricas.

Ainda sobre as questões orçamentais do museu, para Edson (2004: 155) o orçamento pode basear-se nas despesas do ano anterior ou pode ser determinado pelas atividades museológicas. É preparado anualmente para demonstrar as receitas e as despesas esperadas durante o ano. Os orçamentos são desenvolvidos como projeções baseadas nas melhores estimativas da gestão do museu, tendo por base registos anteriores. Alguns sistemas permitem a transferência inter-rubricas.

Para o mesmo autor o orçamento é um processo em constante atualização, não é algo para ser feito uma vez por ano e ignorado. Deve ser revisto mensalmente pelo diretor e outros colaboradores com funções de direção. A revisão regular é a única forma de o museu ter conhecimento onde se encontra financeiramente, tendo sempre tempo para fazer os controlos necessários nas despesas e nos projetos.

Anualmente, a gestão deve fazer uma monitorização do plano com vista a um melhor cumprimento das funções museológicas e do programa do museu, tanto do ponto de vista dos indicadores de eficácia como dos de eficiência.

A eficácia refere-se aos esforços realizados, se estes alcançam os resultados previstos, que têm que ser quantificados para cada função museológica.

A eficiência corresponde ao efeito obtido em relação ao esforço requerido necessário: horas despendidas, dinheiro gasto, espaço, equipamento e instalações utilizadas. Uma forma de medida para verificar o êxito da gestão poderá ser feita através da avaliação correta do cumprimento das funções museológicas (Lord, B. e Dexter, G., 2010: 55).

Capítulo IV - ANÁLISE DA GESTÃO DO MNA

O Museu Nacional de Arqueologia é um museu estatal, de dependência orgânica, tendo a sua tutela num órgão superior, a DGPC, que condiciona todas as áreas de gestão, como se discute neste capítulo. Aqui, é feita a análise da gestão do museu nas quatro áreas estudadas, recursos financeiros, recursos humanos, marketing e planeamento.

As fontes de apoio à análise, são os dados adquiridos através dos serviços administrativos, da direção do MNA e da tutela, nomeadamente:

Mapa de pessoal, (Organograma em apêndice C);

Entrevista com o Diretor do MNA, (apêndice D);

Mapa com o número de visitantes em 2014 das entidades tuteladas pela DGPC, (Anexo A);

Mapa das receitas das entidades tuteladas pela DGPC, (Anexo B);

Mapa das despesas das entidades tuteladas pela DGPC, (Anexo C);

Plano Estratégico do MNA 2015-2017.

Número de visitantes do MNA nos últimos 4 anos:²⁴

ANO	Número de visitantes
2011	85.343
2012	79.210
2013	80.139
2014	103.068

Quadro 4. Número de visitantes do MNA nos anos de 2011 a 2014.

Fonte: DGPC.

Verifica-se que o número de visitantes tem um decréscimo não muito significativo, seguido de um aumento considerável, este acréscimo poderá estar relacionado com a afluência de turistas a Lisboa.

²⁴ Dados disponíveis no site da DGPC: <http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estatisticas-dgpc/>

IV. 1. Recursos financeiros

As rubricas de receitas e despesas das entidades públicas são regidas de acordo com o classificador económico oficial, Decreto-Lei nº. 26/2002 de 14 de Fevereiro. A conta patrimonial que se vê nos quadros de receitas e despesas está de acordo com o Quadro de Contas do Plano Oficial de Contabilidade Pública – POCP.

Neste capítulo serão analisados os recursos financeiros, no que respeita às receitas e despesas do MNA. A discussão é feita em torno da questão da proveniência dos recursos financeiros - bilhética, loja, mecenaz, patrocínios, aluguer de espaços, entre outros. Trata-se de apurar qual o contributo das receitas não provenientes da tutela para o total das necessidades financeiras do MNA. Para tal, analisa-se o ano de 2014, com dados disponibilizados pela DGPC onde constam as receitas e despesas das 23 instituições que estão sob a sua dependência (Anexos B e C).

O MNA é um serviço dependente, que integra a estrutura da DGPC juntamente com outros museus, palácios e monumentos²⁵.

Compete à DGPC através do seu Departamento de Planeamento de Gestão e Controlo da assegurar a gestão financeira, dos museus dependentes, sendo as receitas dos museus encaminhadas para aquele organismo e as despesas assumidas e pagas também diretamente.²⁶

IV. 1.1. Receitas

Receita é a entrada de dinheiro que acontece numa entidade. No caso do museu em estudo, as fontes de receita são: vendas de mercadorias (inclui loja); venda e prestação de serviços (inclui bilhética); aluguer de instalações; transferências de subsídios; transferências de subsídios europeus; proveitos extraordinários e outros não especificados (quadro 4.1.1.1.).

²⁵ Art. 1º da Portaria n.º 223/2012 de 24 de julho, finalidade “...determinar estrutura e as competências das respetivas unidades orgânicas nucleares...” da DGPC.

²⁶ alínea b) do art. 5º da Portaria n.º 223/2012 de 24 de julho.

A partir de 1 de junho de 2014, com a entrada em vigor de uma nova bilhética,²⁷ para além do bilhete de ingresso ao museu, pelo preço normal de 5 Euros, passou a ser possível ao MNA vender bilhetes destinados ao Mosteiro dos Jerónimos e bilhetes circuito, que incluem a possibilidade de entrada em vários museus nomeadamente:

Bilhete Descobertas: Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém – 12,00 €;

Bilhete Praça do Império: Mosteiro dos Jerónimos, Torre de Belém e Museu Nacional de Arqueologia – 16,00 €;

Bilhete Jerónimos: Mosteiro dos Jerónimos e MNA – 12,00 €;

Bilhete Cais da História: Mosteiro dos Jerónimos, Torre de Belém, Museu Nacional de Arqueologia, Museu de Arte Popular, Museu Nacional de Etnologia e Museu Nacional dos Coches – 25,00 €;

Com esta modalidade, o MNA vendeu ingressos que se destinavam exclusivamente ao MNA, exclusivamente ao Mosteiro dos Jerónimos e bilhetes circuito com o direito de entrada em várias instituições culturais.

No final do ano o MNA tinha entregado à tutela, um total de 835.654,81€ provenientes de todas as receitas efetuadas no museu. Este valor inclui bilhetes vendidos para ingresso no Mosteiro dos Jerónimos e bilhetes combinados. A DGPC, considerando que a totalidade ou, parte do valor dos ingressos se destinava a outras entidades, atribuiu as receitas às respetivas entidades. Assim, a receita total do MNA, no ano de 2014, foi de 356.888,81€.

Museu Nacional de Arqueologia

<i>Descrição</i>	<i>Valor</i>
Vendas de Mercadoria	9.292,25
Venda e Prestação de Serviços-Serv.A	272.848,12
ProvSup-Aluguer Instalações	4.449,93
Trf.SubCorObt-AdCent	14.004,29
Trf Cor Obt-UE	55.872,55
Proveitos Extraordinários-Ganhos e Exist.-Sobras	398,79
P.Ext-Outr.ñ.especif	22,88
TOTAL	356.888,81 €

²⁷ Despacho nº 6475/2014, publicado em Diário da República no dia 19 de Maio. http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/museus_e_monumentos/bilhetica/despacho_6474_2014_19_maio_nova_bilhetica_dgpc.pdf

Quadro 4.1.1.1. Receita do MNA no ano de 2014. Fonte: DGPC.

No gráfico 4.1.1.2. podemos ver a percentagem que cada conta patrimonial, representa no total das receitas obtidas pelo MNA.

Receitas por proveniência (%).

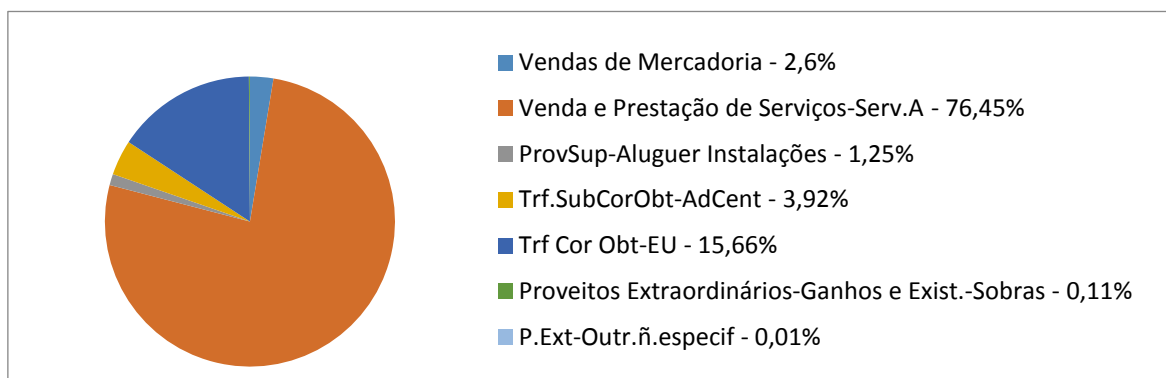


Gráfico 4.1.1.2. Percentagens das diferentes receitas do MNA no ano de 2014 – Elaboração própria.

As, vendas de mercadoria com o valor de 9.292,25€ correspondem às vendas de publicações e *merchandising* da loja do MNA, no ano de 2014. Verifica-se que cada visitante gastou, em média, onze cêntimos na loja. A faturação da loja do MNA representa 1,39% do total de vendas das 23 dependências da DGPC. O melhor exemplo de loja da DGPC é do Museu Nacional do Azulejo que faturou 190.424,50€ representando 28,48% das vendas de mercadorias da DGPC.

A Venda e Prestação de Serviços 272.848,12€ refere-se à bilhética, após ser retirado o valor dos bilhetes vendidos para outras entidades, ex: Mosteiro dos Jerónimos e/ou bilhetes circuito.

No ano de 2014, em que o MNA teve um total de 103.068²⁸ visitantes, A média de preço de bilhete pago por visitante foi de 2,65€, o que implica um valor considerável de descontos e gratuidades.

A conta relativa ao aluguer de instalações, 4.449,93€, refere-se a aluguer de instalações para eventos. Este valor representa 1,29% do valor total arrecadado pela DGPC com o aluguer de espaços nas várias entidades culturais que estão à sua

²⁸ Dados da DGPC in:
http://www.patrimoniocultural.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas/quadrogeral2014.pdf

responsabilidade. Destaca-se nesta rubrica o Palácio Nacional da Ajuda com uma faturação de 85.111,82€ representando 24,70% do valor total das 22 entidades culturais afetas à DGPC.

14.004,29€, referem-se à transferência de subsídios do centro de emprego, referentes a colaboradores externos.

O projeto EUROVISION MUSEUM EXHIBITING EUROPE (EMEE), em que o MNA tem estado envolvido garantiu ao museu 55.872,55€ de verbas. É o único museu que recebe fundos relativos a este projeto.

Os Proveitos Extraordinários, 398,79€ e outros proveitos não especificados 22,88€ têm valores que foram considerados irrelevantes para análise.

Para além das receitas próprias, o MNA contou com 834.687,35€ de receitas externas. Verbas suportadas pela DGPC para fazer face às despesas que o museu teve durante o ano de 2014 não suportadas pela receita realizada.

O MNA apurou 356.888,81€ de receitas próprias, que representam 29,95% das receitas totais (1.191.576,16€). A DGPC financiou em 834.687,35€ de receitas externas, ou seja da subvenção destinada a este museu, representando este valor 70,04% das receitas.

Em média cada um dos 103.068 visitantes contribuiu com 2,74€, para o total dos 282.140,37€ de receitas, provenientes da bilhética e loja. Estas receitas representam 79,06% do total das receitas efetuadas pelo MNA.

Se às receitas provenientes dos visitantes acrescentarmos as provenientes dos utilizadores individuais e coletivos que alugaram espaços no museu (4.449,93€), conclui-se que os diversos tipos de utilizadores contribuíram com 286.590,30€, representando 80,30% do total das receitas efetuadas pelo MNA.

IV. 1.2. Despesas

Entende-se por despesa, o gasto efetuado por parte do MNA com vista ao seu funcionamento, traduz-se em pagamentos de remunerações dos seus recursos humanos, despesas de funcionamento, alguns gastos extraordinários, conforme quadro 4.1.2.1., referentes ao ano de 2014.

Museu Nacional de Arqueologia

Imputação dos custos referentes ao período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2014.

<i>Conta Patrimonial</i>	<i>Descrição</i>	<i>Valor</i>
61	Custo das Matérias Vendidas Matérias Consumidas	1.580,97
62	Fornecimentos e Serviços Externos	291.763,82
63	Transferências correntes concedidas e Prest. Sociais	13.984,93
64	Custos com o pessoal	879.254,61
65	Outros C. Perdas Operac	922,06
68	Custos e Perdas Financeiros	3.496,22
69	Custos e Perdas Extraordinárias	573,55
Geral		1.191.576,16

Quadro 4.1.2.1 Despesa do MNA no ano de 2014. Fonte: DGPC.

No gráfico 4.1.2.2 podemos ver a percentagem que cada conta patrimonial, representa no total das despesas efetuadas pelo MNA.

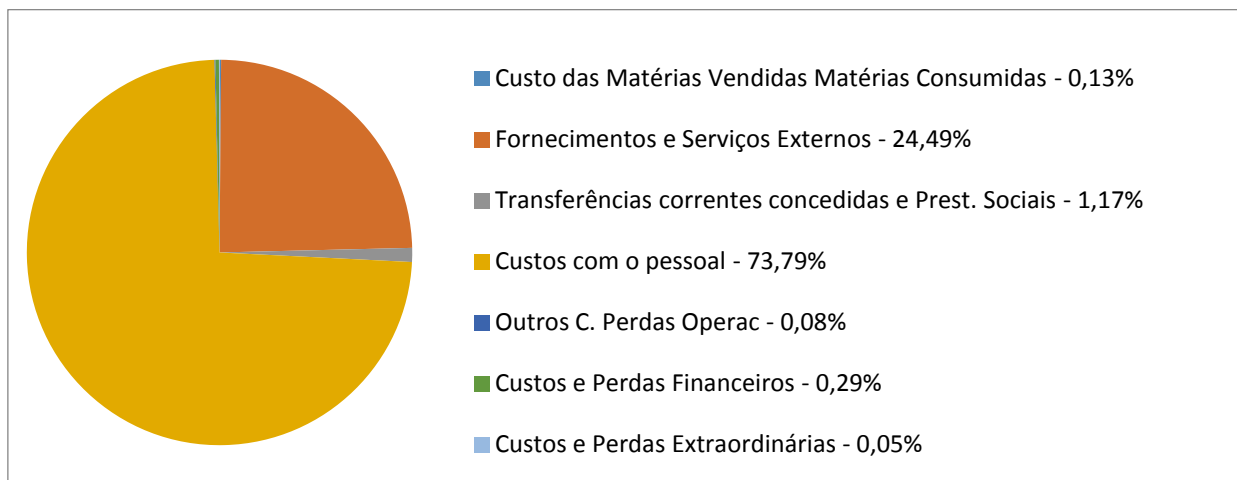


Gráfico 4.1.2.2 Percentagens das diferentes despesas do MNA no ano de 2014 – Elaboração própria.

A conta 61 – Custo das Matérias Vendidas Matérias Consumidas – 1.580,97€ está relacionada com o custo de mercadorias e de materiais diversos.

A conta 62 – Fornecimentos e Serviços Externos – 291.763,82€, refere-se às despesas de eletricidade, água, ferramentas e utensílios de desgaste rápido,

comunicações, seguros, deslocações, honorários, conservação e reparação de edifícios e outros bens, limpeza e higiene, vigilância e trabalhos especiais.

A conta 63 – Transferências correntes concedidas e Prestações Sociais – 13.984,93, refere-se a transferências para instituições sem fins lucrativos e para famílias.

A conta 64 – Custos com pessoal – 879.254,61, inclui todas as despesas com pessoal, quer afeto à DGPC, quer externo. Inclui todos os subsídios e suplementos e seguros pagos ao pessoal.

A conta 65 – Outros C. Perdas Operac – 922,06€, refere-se às taxas de saneamento e a outras taxas.

A conta 68 – Custos e Perdas Financeiros – 3.496,22€, esta relacionada com perdas financeiras de serviços bancários.

A conta 69 – Custos e Perdas Extraordinárias – 573,55€, refere-se a quebras.

IV. 1.3. Saldo

A diferença entre a receita apurada pelo MNA e a sua despesa é de (-) 834.687,35€ que o MNA recebeu da DGPC para o seu funcionamento como verbas dos contribuintes, verificamos que cada um dos 103.068 visitantes custou ao erário público 8,10€ (oito euros e dez cêntimos).

No entanto, como vimos anteriormente, os visitantes e os utilizadores individuais e coletivos que alugaram espaços do museu, contribuíram com 286.590,30€, em bilhética, loja e aluguer de instalações. Estes valores representam 24,05% do total das despesas de funcionamento do MNA (1.191.576,16€).

Estes valores de contribuição dos visitantes para museus públicos de tutela pública e gestão exclusivamente pública, de escala semelhante, são valores bastante comuns aos encontrados em estudos referentes a outros museus públicos europeus.

Apesar de sabermos que os museus públicos são entidades naturalmente deficitárias, um saldo negativo não tão elevado poderá beneficiar o museu no futuro.

O gráfico 4.1.3.1. ilustra a diferença entre a receita e a despesa das 23 entidades afetas à DGPC.

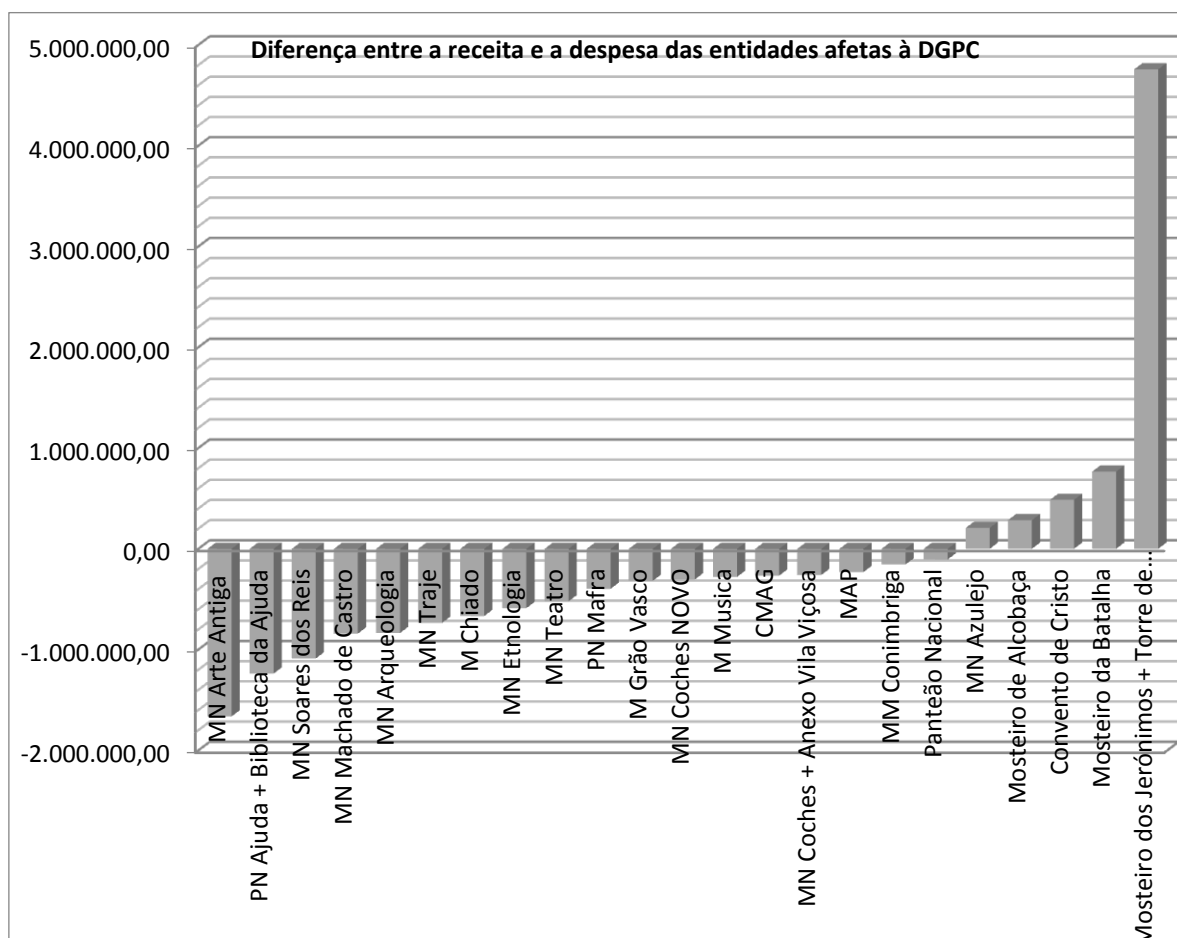


Gráfico 4.1.3.1. – Diferença entre receita e despesa das entidades afetas à DGPC no ano de 2014 – Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela DGPC.

Verifica-se que o MNA foi a quinta entidade que obteve maior diferença negativa entre as despesas e receitas. No entanto, tendo em conta que se trata de entidades que têm por finalidade proporcionar um serviço cultural, este indicador de eficácia não pode ser analisado isoladamente. Devem ser tidos em conta outros indicadores, nomeadamente número de visitantes, número e tipo de atividades realizadas, recursos humanos afetos, características das instalações, etc. A conjugação e análise de todos estes fatores neste universo de museus, poderia facultar informações interessantes e úteis sobre os resultados de eficácia e, mais ainda, de eficiência, quanto à disponibilização de serviços culturais e museológicos aos seus públicos com os recursos financeiros atribuídos.

IV. 2. Gestão de recursos humanos

O MNA, à semelhança da maioria dos museus, tem nos seus recursos humanos, funcionários destinados às funções administrativas e especialistas para desempenhar diversos cargos, por forma a poder cumprir os as funções museológicas, requisitos da lei quadro, Artigo 7º Lei n. 47/2004 de 19 de Agosto.

A gestão dos recursos humanos do MNA está muito dependente da DGPC²⁹. Esta dependência cria algumas dificuldades, nomeadamente de contratação. No entanto, a direção do museu gere os seus recursos humanos da forma que considera mais adequada, como podemos constatar ao longo deste capítulo.

Este estudo, relativo à gestão dos recursos humanos do MNA, analisa quer os funcionários efetivos, quer os externos, em funções durante o ano de 2014.

O MNA em 31 de dezembro de 2014, tinha um total de 36 funcionários afetos à DGPC, distribuídos pela direção e por 10 serviços (cfr. organograma figura 3.1. e Apêndice C).

Para além dos funcionários do quadro do museu, o MNA teve, no ano de 2014, o apoio de outros colaboradores: do centro de emprego, através do programa CEI; Erasmus; estagiários e voluntários.

A gestão do museu não tem definida a descrição do cargo (*job description*) em cada função existente neste museu. No entanto, pode verificar-se no próximo subcapítulo, que a direção sabe exatamente o que cada serviço faz.

²⁹ **Portaria n.º 223/2012 de 24 de julho – “Artigo 5.º Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo** Ao Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo, abreviadamente designado por DPGC, compete: d) Na área da gestão de recursos humanos, assegurar o recrutamento e seleção de pessoal, as atividades de formação, o registo de controlo dos colaboradores, a gestão de contratos de pessoal, o processo de avaliação de desempenho, a atividade remuneratória, a elaboração de pareceres para a Direção, a produção do balanço social, garantir o cumprimento das normas relativas às condições de higiene, saúde e segurança no trabalho, instruir processos disciplinares, de sindicância, de inquérito e de averiguações, bem como de acidentes em serviço;”

IV. 2.1. Recursos humanos

Neste subcapítulo é explanada a forma como se encontra organizado o Museu Nacional de Arqueologia no que respeita às pessoas ao seu serviço, com base na informação disponibilizada pelos serviços administrativos, em maio de 2015 e retirada da entrevista ao Sr. Diretor em 15 de julho de 2015 (Apêndice D).

Direção - Tem um Diretor com Licenciatura em história e Pós-graduação em Ciências Documentais, é apoiado pelos restantes serviços. Representa institucionalmente o MNA, interna e externamente, estabelecendo a indispensável articulação com a DGPC/SEC, organismos públicos, entidades privadas, investigadores e público em geral. Define e promove as estratégias de desenvolvimento do MNA. Coordena a equipa de pessoal, o programa de atividades, a gestão das coleções, a programação das atividades de conservação, a investigação e divulgação, as relações interinstitucionais e a gestão do edifício e dos equipamentos.

Verifica-se, neste caso, que o Diretor é um especialista na temática do museu, que fez formação na área da gestão, de chefia e gestão financeira. Tem uma experiência de 30 anos de serviço na função pública.

A sua experiência profissional anterior foi a de Chefe de Divisão e Diretor de departamento da autarquia de Cascais. Naquelas funções teve a oportunidade de contactar com as áreas de recursos financeiros, de recursos humanos e de obras.

Foi oficial miliciano, do Exército Português onde teve formação de liderança, que considera ter sido muito relevante do ponto de vista da capacidade de organizar grupos de pessoas.

Desde que desempenha as funções de diretor do MNA fez o curso de formação para dirigentes intermédios da função pública (FORGEP), onde trabalhou áreas de marketing, gestão financeira, gestão de recursos humanos, programas comunitários, estatística e estratégia.

Serviços Administrativos – Nos serviços administrativos trabalham duas pessoas afetas ao quadro do museu, uma coordenadora técnica e uma assistente técnica. Tem como principal objetivo o apoio à direção na gestão interna do museu. Os serviços administrativos, em articulação com a DGPC, fazem a gestão dos assuntos administrativos relacionados com o pessoal e execução financeira das despesas

correntes e receitas, provenientes da bilhética, loja, organização de eventos e a cedência de espaços. Os serviços administrativos são também responsáveis pela gestão e circulação do expediente, manutenção do arquivo corrente, apoio aos técnicos superiores responsáveis pelos restantes serviços e articulação com o grupo de amigos do museu.

Em termos de habilitações literárias, as funcionárias deste serviço têm ambas o 12º ano de escolaridade e já desempenham funções na função pública há 32 e 28 anos.

Serviços de Investigação – Os serviços de investigação contam com 3 técnicos superiores com Licenciatura em História, especialidade pré-história antiga, Licenciatura em Geologia e Mestrado em Relações Internacionais. Os funcionários deste serviço, para além do apoio que prestam à direção na coordenação de iniciativas culturais especiais, colaboram em diversos projetos protagonizados por investigadores externos e coorientam trabalhos universitários de pós-graduação. Dinamizam a atividade do GAMNA. Preparam conteúdos para atividades do museu (exposições, projetos de divulgação, edições). Apoiam o setor de inventário, nomeadamente dos artefactos pétreos. São os responsáveis pelos projetos de estudo de coleções e sítios arqueológicos.

Serviço de Laboratório – Trabalham neste serviço 2 técnicas superiores do quadro do museu, habilitadas com mestrado em conservação e restauro. Este Serviço enquadra funcionalmente estágios, académicos ou profissionais: os estágios profissionais podem ser de cooperação institucional ou de pessoas que concluíram a sua formação superior e que pretendem adquirir conhecimento e experiência em domínios específicos da conservação e restauro de bens culturais arqueológicos. Em 2014, enquadrou cinco estagiárias, três em estágios profissionais de 3 meses de duração e duas em estágio curricular com a duração de 1 ano.

Este serviço é responsável pela monitorização do plano de conservação preventiva do MNA e pelas intervenções de conservação e restauro do acervo do MNA e de outras entidades com as quais o MNA estabeleceu parcerias ou protocolos de colaboração, assim como pela orientação e enquadramento funcional de estágios académicos ou profissionais.

Serviço de coleções e inventário – Este serviço tem seis funcionários do quadro do MNA: 3 técnicos superiores, 2 assistentes técnicos e 1 assistente operacional. Além destes contou com uma colaboradora contratada através do centro de emprego.

Este serviço de coleções apoia a investigação externa realizada sobre coleções do MNA, colabora e/ ou coordena projetos expositivos: realizados no MNA, com coleções próprias ou alheias; realizados em instituições terceiras com coleções do MNA. O serviço de inventário é responsável por todas as atividades de inventariação e gestão das coleções do Museu e carregamento de dados no programa Matriz 3.0. Presta apoio aos investigadores externos que estão autorizados a proceder ao estudo e publicações de coleções do Museu.

Esta é a área que mais preocupa a direção não só por ser o *core business* do museu, mas também porque é a área onde demora mais tempo a transmissão de informação e saber, entre as gerações.

Biblioteca – Este serviço conta com a colaboração de três funcionários: um técnico superior e dois assistentes técnicos. Mantém atualizada a base de dados *on-line* do acervo que entra na Biblioteca, quer seja por aquisição, doação ou permuta. Presta apoio a todos os utilizadores da Biblioteca, quer internos, quer externos, com especial incidência para os alunos do ensino superior da área de arqueologia.

O **arquivo histórico** é constituído por documentos e imagens. Aqui são desenvolvidas as ações necessárias à organização e ao tratamento técnico de conservação dos importantes fundos arquivísticos públicos e privados com destaque para o do fundador – Dr. José Leite de Vasconcelos – de antigos diretores, como é o caso do Prof. Doutor Manuel Heleno. No arquivo efetua-se atendimento do público interno e externo e apoio à investigação científica em Arqueologia. Neste serviço encontra-se a desempenhar funções uma técnica superior com mestrado em História – arqueologia.

O **serviço educativo** que conta com uma técnica superior e uma assistente técnica do mapa de pessoal do museu, conta ainda com o apoio de 7 monitores externos, uma voluntária e vários estagiários. Os monitores são os principais guias das exposições, para cuja tarefa são remunerados como independentes, pelo grupo de amigos do museu.

O serviço educativo do MNA tem a responsabilidade de execução dos programas educativos destinado aos públicos escolares e de programas culturais vocacionados para públicos adultos. Responsável, sob a orientação da direção, pelos programas culturais do dia internacional dos museus, coordenação de estágios no

âmbito da museologia e animação cultural, assim como os restantes monitores e voluntários.

No ano de 2014 o serviço educativo concedeu o apoio a 4 estagiários através do programa Leonardo da Vinci/ Erasmus, com a duração de 2 meses e meio; 2 estagiários do programa “Becas Quercus VI” com a duração de 5 meses; e 2 estagiárias do 11º ano, este com a duração de 2 meses.

O **serviço de informação e imagem** integra um técnico superior com Doutoramento em História Moderna – especialização em Arqueologia Náutica e Subaquática. Coordena o sector de informática do museu, sistemas de rede e de informação. Presta apoio técnico na área da multimédia e imagem, das exposições e à gestão dos arquivos digitais. Proceda à gestão, manutenção e atualização do sítio do museu na Internet. Presta também, apoio a atividades de divulgação e produção de documentos.

O **serviço de projetos e comunicação**, para além dos dois técnicos superiores do museu teve, no ano de 2014, o apoio de mais 5 técnicos superiores, 1 a tempo inteiro e 4 a tempo parcial. O regime contratual destes colaboradores é feito pela DGPC como aquisição de serviços.

Este serviço é responsável pela implementação e desenvolvimento dos projetos nacionais e internacionais e pela comunicação do museu. No âmbito dos projetos, tem por finalidade promover projetos na área da arqueologia, museologia e património. Dão continuidade aos projetos internacionais em curso: EMEE - Eurovision Museums Exhibiting Europe, Best Practice award ICOM/CECA (este projeto que tem uma equipa própria e dedicada dentro do MNA, assim como orçamento próprio e que se desenvolve até 2016.); Conselho da Europa, Seminário sobre Direitos Humanos como reflexo da história da arte.

O **serviço de receção e vigilância** é responsável pelo acolhimento ao público, orientação e encaminhamento, pelo registo do público externo que acede ao Museu e pelo controlo do registo de entrada e saída dos funcionários na entrega e depósito das chaves dos gabinetes do Museu. Apoiar as atividades externas realizadas pelo Museu e presta de informações de carácter geral, assegura o serviço de bilheteira e loja. Zela pela integridade do património do museu.

Este serviço conta com 12 funcionários do seu mapa de pessoal. Destes, 1 é o coordenador do serviço, 2 estão ausentes do serviço por motivo de baixa médica há mais de um ano, restando 9 para o serviço de escala diário. Para funcionar corretamente, este serviço precisa de entre 5 a 9 vigilantes, sendo 5 o número mínimo e 9 o ideal situação que é difícil de acontecer porque cada funcionário tem direito a duas folgas por semana, uma delas à segunda-feira e a outra rotativa, e têm também um fim de semana livre de 4 em 4 semanas.

Para colmatar a falta de pessoal na área da vigilância, tentando ter o número de vigilantes ideal para o serviço diário, o MNA recebe todos os anos, vindos do centro de emprego, pelo período de um ano, 5 colaboradores, pessoas que estão desempregadas. Apesar de o período previsto ser de um ano, podem ter que sair, caso encontrem emprego. Esta situação dificulta a gestão da escala de serviço de vigilância.

No ano de 2014 recebeu também 2 estagiárias do curso de técnicos de turismo, nível III, 9º ano.

Não contam neste serviço dois funcionários que foram contratados como vigilantes porque desempenham funções na biblioteca e no inventário. Detêm formação superior nas áreas de história e arqueologia e competências na área da informática.

O **serviço de manutenção** tem um funcionário que é responsável pela oficina de manutenção e reparações do Museu. Tem conhecimentos de carpintaria, eletricidade, serralharia e pintura que o habilitam a fazer internamente, sem recurso à aquisição de serviços ao exterior, pequenos trabalhos de conservação quer no edificado, quer no equipamento afeto ao museu. Colabora com o serviço de inventário e coleções na circulação de espólio entre os espaços expositivos e a reserva. Pelas suas características é fundamental no apoio à montagem e desmontagem de exposições temporárias e de longa duração.

IV. 2.1.1. Pessoal efetivo

Faz-se neste capítulo o enquadramento geral dos recursos humanos afetos MNA, a sua diversidade leva-nos a analisar as várias tipologias.

O MNA tem um total de 36 funcionários no seu mapa de pessoal, ou seja, com contrato em funções públicas por tempo indeterminado ou a termo resolutivo incerto. A

média de idades, em 31 de Dezembro de 2014 era de 52,47 anos. Dos 36, 5 têm idade abaixo dos 40 anos e 11 abaixo dos 50. Gráfico nº 4.2.1.1.

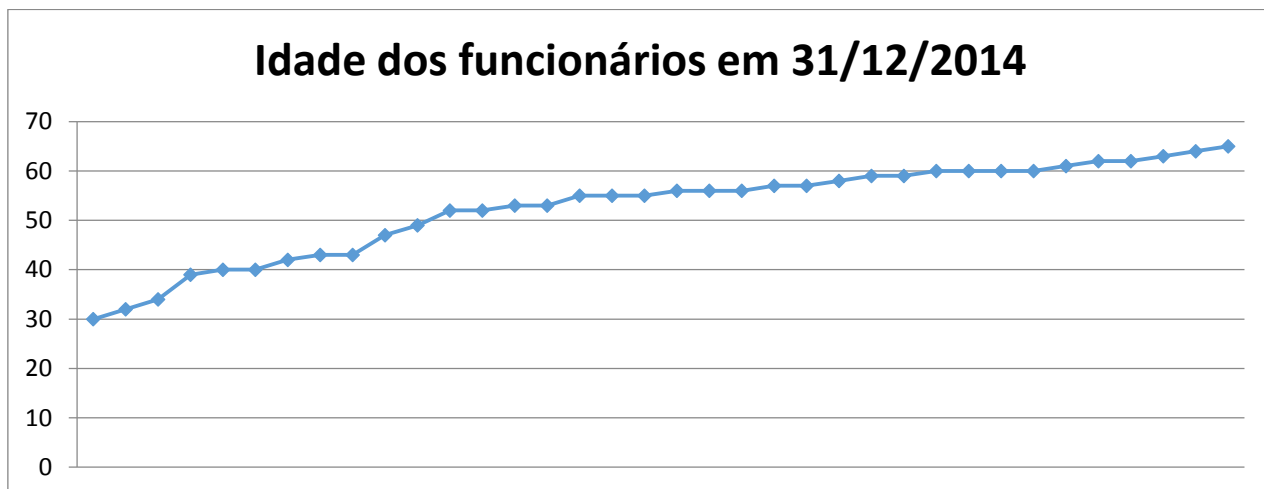


Gráfico 4.2.1.1. – Idade dos funcionários do MNA – Elaboração própria

Verifica-se que a reposição de pessoal não tem tido lugar, o que poderá trazer problemas graves no futuro. Dentro de 6 anos o museu poderá perder mais 10 funcionários por atingirem os 66 anos de idade.

A contratação de novos recursos humanos não está na dependência do Diretor, esta gestão é feita pela DGPC, que por sua vez, segue regras restritas impostas por medidas de austeridade governamentais. Por este motivo, o recrutamento de pessoal não pode ser analisado neste trabalho.

No total dos 36 funcionários do MNA, 20 funcionários são do sexo feminino e 16 do sexo masculino, 56 % e 44 % respetivamente. Quando analisamos os técnicos superiores verificamos que 53% são do sexo feminino, e 47 % são do sexo masculino, mantendo o mesmo equilíbrio no que toca às diferenças de género.

A avaliação dos funcionários é feita nos mesmos moldes da restante função pública. É utilizado o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP), que foi instituído pela Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, alterada pelas Leis n.ºs 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores.

O sistema integra três componentes:

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

A avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3) tem carácter bienal e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo a avaliação efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.³⁰

IV. 2.1.2. Pessoal não efetivo

O MNA no ano de 2014 recebeu um total de 18 colaboradores externos:

- 12 Com contratos de prestação de serviços (recibos verdes);
- 6 Através do centro de emprego;
- 1 Voluntário.

Para além destes colaboradores, o MNA apoiou 16 estagiários.

- 5 Alunos estrangeiros no âmbito do programa Erasmus;
- 4 Estágios de alunos 2 do Secundário, 2 do 9º ano;
- 3 Estágios profissionais, nível de licenciatura;
- 2 Estágios curriculares, nível de mestrado;
- 1 Estágio de Mestrado em Museologia;

A gestão dos colaboradores externos está a cargo dos responsáveis dos serviços que os acolhem, verificando-se que alguns dos serviços funcionam principalmente com o apoio daqueles colaboradores.

Os 18 colaboradores externos não estiveram em simultâneo durante o ano de 2014, no entanto se considerarmos 18 como número oficial, constata-se que estes

³⁰ In : <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202> consultado em 17 de Junho de 2015.

representam 32 % do total de recursos humanos que passaram pelo MNA no ano em estudo.

IV. 2.2. Formação

A formação dos funcionários do MNA pode considerar-se que, em alguns casos, está acima do exigido para a categoria. Do total de 36 funcionários, 22 tem formação superior, o que equivale a 61 % do total. No gráfico 4.2.2.1. pode-se verificar a formação dos funcionários do MNA.

A formação dos funcionários está adequada ao tema do museu, arqueologia. Dos 14 detentores de licenciatura, 10 são licenciados em história, 2 em arqueologia, 1 em geologia e 1 em ciências da comunicação. 7 dos detentores de licenciatura foram contratados como vigilantes e têm a categoria de assistente técnico, habilitação literária acima do recomendado pelo REPM.

Cinco funcionários detêm o grau de mestre: 2 em conservação e restauro; 1 em arte, património e conservação; 1 em história – arqueologia e 1 em relações internacionais.

Os dois funcionários com doutoramento concluíram-no nas áreas da museologia e da história moderna, com especialização em arqueologia náutica e subaquática.

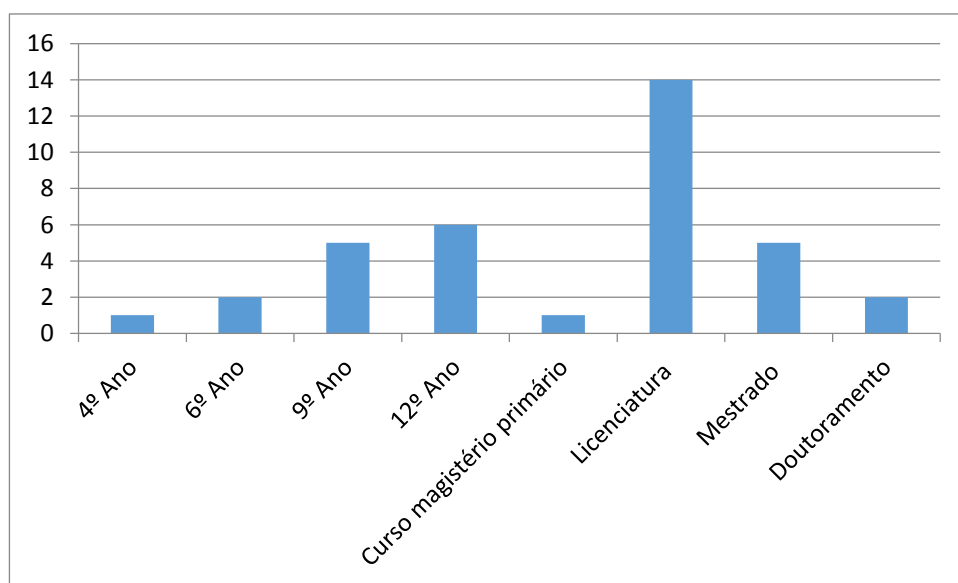


Gráfico 4.2.2.1. – Formação dos funcionários do MNA – Elaboração própria.

Para além da formação académica que os recursos humanos detêm, existe uma política de formação da DGPC, em pacotes de formação, vocacionada para as funções dos museus. O Diretor do MNA incentiva e apoia as pessoas a fazer formação que considera relevante para o museu. Apoia também a formação que não se enquadra nos cursos promovidos pela DGPC.

IV. 3. Marketing

Neste ponto analisam-se os elementos relativos ao marketing no MNA. A análise é feita tendo por base a revisão bibliográfica relativa a esta área da gestão e foi realizada a partir da observação direta e do contacto com os vários serviços, assim como de uma entrevista com o Diretor do MNA e pela pesquisa no *site* oficial do museu, do blog e análise das publicações nas redes sociais Facebook e twitter.

O MNA não tem um responsável pela área de marketing, verifica-se que a responsabilidade está difundida pelos diversos serviços. Em entrevista, o diretor refere que:

“Houve uma disseminação do marketing por vários serviços e pessoas, que estão orientadas para o mesmo fim. O marketing é transversal, a divisão do carregamento da informação ou da comunicação com as escolas é que está dividido e existem pessoas responsáveis por isso. É uma área que eu acompanho com mais detalhe.”

Torna-se obrigatório falar do mercado e em particular da concorrência do MNA. No que concerne a concorrência direta, que segundo Serra (2007: 189) são os restantes museus, o MNA, por estar numa zona privilegiada, tem um acrescido número de concorrentes diretos e indiretos. Como concorrentes diretos identificam-se os outros museus e monumentos, alguns sob a tutela da DGPC, num total de 10 (cfr. Cap. II 1.1 localização e envolvente). Estes museus constituem concorrência e em simultâneo podem constituir uma rede de sinergias, pois um visitante pode deslocar-se àquela zona com o objetivo de visitar determinado museu e optar por visitar mais algum, ou optar por aquela área geográfica por saber que dispõe de diversos museus para usufruir.

A concorrência indireta está relacionada com as atividades culturais e de lazer disponíveis ao público, promovidas por outro tipo de equipamento. Para além de todas as atividades, quer domésticas quer de exterior disponíveis fora da área de Belém, podemos destacar nesta área os vários jardins.

Relativamente às formas de cativar visitantes, o MNA fideliza os seus públicos através do grupo de amigos do museu, com o qual estabeleceu um protocolo. Em entrevista ao diretor, este refere que “A instituição museu é uma instituição que se frequenta, não é apenas uma instituição que se pague para visitar. Esse é o espírito do grupo de amigos que está correto. Vou a museus porque gosto de ir a museus mas frequento determinado museu porque me identifico ou gosto em particular do tema.” O facto de o MNA ser a referência na arqueologia e o tema estar bem definido faz com que seja fácil que o visitante que se identifica com o tema se fidelize.

O serviço educativo organiza visitas adaptadas a diferentes públicos. Para o público escolar desenvolve programas educativos de acordo com os programas curriculares.

Num museu, os visitantes também procuram um local de encontro social, ou até uma experiência de compras distinta ou um local onde podem passar algum tempo de qualidade em família, para além de ser prestigiante a aquisição de bens em lojas de museus. Ora, o MNA não dispõe de cafetaria nem de restaurante. A loja é constituída unicamente por uma montra, com produtos relacionados com o tema do museu, a arqueologia. Considera-se que existe pouca oferta dedicada ao público infantil e juvenil.

O *marketing mix* do MNA pode sintetizar-se da seguinte forma:

Produto – O MNA disponibiliza vários tipos de exposição, conforme capítulo II 1.2, relacionadas com a área de arqueologia. O visitante interessado neste tema poderá encontrar no museu muita informação sobre este produto. O MNA é a referência nacional no que diz respeito à arqueologia.

O nome do museu é de fácil memorização e o seu logotipo aparece sempre que o museu é identificado, é simples, percebe-se de que tipo de museu se trata e facilmente memorizável, o que é relevante na área do marketing.

Preço – O Preço do ingresso é determinado pela tutela (DGPC), não é igual para todos os públicos, privilegiando crianças, estudantes, famílias, seniores e grupos (Quadro 4.3.1). Está ligeiramente acima da média dos preços praticados pelos restantes museus da área de Belém (Quadro 4.3.2). Em 01 de junho de 2014 entrou em vigor uma

nova bilhética, onde surge a possibilidade de adquirir bilhetes circuito, que combinam diferentes museus e monumentos no mesmo ingresso³¹ (ver Cap IV. 1.1. Receitas).

DESCONTOS
• Visitantes com idade igual ou superior a 65 anos – 50%;
• Cartão de Estudante – 50%;
• Cartão Jovem – 50%;
• Família Numerosa (2 Adultos + filhos) – 50%;
• Bilhete Família (a partir de 4 elementos com ascendência e descendência em linha reta, ou equivalente) – 50%;
• Aquisições superiores a 250 bilhetes – 7,5%;
• Aquisições superiores a 500 bilhetes – 10%;
• Aquisições superiores a 1000 bilhetes – 15%;
• Protocolos com entidades terceiras – 20%.

Quadro 4.3.1 Descontos na aquisição de bilhetes.

Elaboração própria a partir do Despacho nº 6475/2014.

Instituições culturais área de Belém (Preço do bilhete s/ desconto)	
Museu Coleção Berardo	0 €
Museu da Eletricidade	0 €
Museu da Presidência da República	2,5 €
Museu de Arte Popular	2,5 €
Museu do Combatente	4 €
Padrão dos descobrimentos	4 €
Museu Nacional de Arqueologia	5 €
Museu Nacional dos Coches	6 €
Museu de Marinha	6 €
Torre de Belém	6 €
Mosteiro dos Jerónimos	10 €
Preço médio	4,18 €

Quadro 4.3.2. Valores dos ingressos nas instituições culturais da área de Belém.

³¹ Despacho nº 6475/2014, publicado em Diário da República no dia 19 de Maio.

Elaboração própria.

Promoção – A promoção, deve ser feita para divulgar o museu aumentar o prestígio e o número de visitantes. Esta é feita através maioritariamente com recurso à internet e redes sociais. Já foi feita publicidade no jornal de letras e em parcerias da DGPC como programas de rádio (TSF).

A função de relações públicas é desenvolvida pelo Diretor do museu e pelos responsáveis pelos vários serviços.

Localização (Place) – O MNA localiza-se na área de Belém, um local com bons acessos e com grande afluência turística. Em frente ao Museu existe um parque de estacionamento para autocarros. No espaço envolvente encontra-se um conjunto de sinalética turística a identificar e indicar a existência dos pontos atrativos. Os elementos relativos à sinalética urbana do museu e a localização estão desatualizadas, e desarticulados, resultado de diferentes intervenções temporais. Dos onze existentes, somente dois fazem referência ao Museu Nacional de Arqueologia (ver apêndice B). Em frente à fachada principal existe uma pequena placa, no passeio, com o nome do Museu Nacional de Arqueologia (Fig. 2.1.2.). Esta placa torna-se insuficiente assim como os painéis das exposições temporárias que se encontram na entrada do MNA (Fig. 2.1.3.). Existe uma estrutura permanente metálica que se encontra no relvado, assim como as placas metálicas afixadas no lado direito da entrada do MNA, não visível nas figuras 2.1.2. e 2.1.3. Contudo, pela pequena dimensão, considera-se que a identificação do museu é insuficiente.

Marca

Em entrevista ao Diretor do MNA, aquele respondeu o seguinte sobre a marca do Museu:

“A marca principal do MNA é ser a “casa-mãe” da arqueologia portuguesa, um espaço onde toda a gente se revê. Mas há um outro ponto de vista: o MNA visto de fora é considerado como um espaço de cidadania onde habitualmente existe muita discussão, não só de arqueologia. Esta abertura foi implementada principalmente pelo anterior Diretor, o Dr. Luís Raposo.”

Comunicação

No que diz respeito à comunicação, esta está dividida em 3 áreas, presencial, à distância e educativa:

- A equipa responsável pela comunicação presencial elabora estudos sobre os públicos do MNA e é responsável pela comunicação expositiva nos espaços destinados à exposição do MNA;
- A equipa responsável pela comunicação à distância tem como missão a manutenção do blogue e das redes sociais (WEB 2.0), tais como facebook, twitter, linkedIn, foursquare;
- A equipa responsável pela comunicação educativa gere a rede de clubes de arqueologia nas escolas portuguesas.
- O MNA tem uma funcionária responsável por enviar newsletters para uma *mailing list*.

O MNA está presente em diversas plataformas *online*. Através de um site oficial³², de um blogue³³, no youtube³⁴, no flickr³⁵, no twitter³⁶, e no facebook³⁷.

No que respeita à comunicação *online*, o *site* do MNA, que também se pode consultar em francês ou inglês, ficou pela primeira vez ativo em 2002. Nesse mesmo ano foi premiado com o primeiro prémio “web d’art d’or” pelo comité internacional dos museus para o audiovisual e as tecnologias da imagem e do som (AVICOM), pertencente ao Conselho Internacional dos Museus (ICOM), integrado na UNESCO. No entanto, não houve atualização no que concerne à imagem. O autor considera que, apesar de conter muita informação, não é moderno, arrojado ou atraente.

O blogue do MNA recebeu nos anos 2009 e 2010 o prémio de melhor blogue coletivo sobre animação sociocultural, atribuído pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento da Animação Sociocultural. Este blogue vai mantendo a informação atualizada sobre o que se passa no MNA, com conteúdos escritos e com imagens.

³² <http://www.museuarqueologia.pt/> consultado em 25 de julho de 2015.

³³ <http://museunacionaldearqueologia-educativo.blogspot.pt/> consultado em 25 de julho de 2015.

³⁴ <https://www.youtube.com/user/emeemuseums> consultado em 25 de julho de 2015.

³⁵ <https://www.flickr.com/photos/emeemuseums> consultado em 25 de julho de 2015.

³⁶ <https://twitter.com/MNArqueologia> consultado em 25 de julho de 2015.

³⁷ <https://www.facebook.com/pages/Museu-Nacional-de-Arqueologia/308510899048>

A representação no youtube e no flickr é feita através do projeto EuroVision Museums Exhibiting Europe (EMEE). Nestas plataformas encontra-se informação, em vídeo e imagem, de atividades dos vários museus parceiros, onde se inclui o MNA.

O MNA na rede social twitter, onde está presente desde Outubro de 2010, publicou 325 *tweets*, e tem 57 seguidores. É uma rede social que está atualizada, no entanto, o número de seguidores parece bastante reduzido se compararmos, por exemplo, com o MNAC- Museu do Chiado, que conta com 44665 seguidores, ou com o Museu da Música que conta com 1205 seguidores (em 24 de Julho de 2015).

A rede social em que o MNA está presente, selecionada para uma análise mais aprofundada, foi o facebook por ser aquela que dispõe de mais utilizadores. Segundo o estudo da empresa Marktest, “Os Portugueses e as Redes Sociais 2014”, 96% dos utilizadores de redes sociais tem conta no facebook.³⁸

Feita uma análise das publicações do MNA na rede social Facebook referente ao ano de 2014, conclui-se o seguinte:

O MNA tem, em 24 de Julho de 2015, um total de 7885 gostos e fez, no ano em análise, 91 publicações na rede social Facebook;

Obteve um total de 1064 gostos nas 91 publicações, fazendo uma média de 11,69 gostos por publicação, menos de um terço dos funcionários da instituição;

Das 91 publicações de 2014, foram partilhadas 56 num total de 268 partilhas, fazendo uma média 4.79 de partilhas por publicação partilhada. Teve um total de 18 comentários, em 14 das 91 publicações. E apenas 2 foram respondidos.

O Facebook é, por natureza, uma plataforma de interação e o MNA não a utiliza como tal, a avaliar pelo número de comentários respondidos. Os *new media* estão a ser utilizados como os *old media*, ou seja, como uma ferramenta de publicação de conteúdos unilateral e não uma ferramenta de interação.

Este é um poderoso instrumento de comunicação com os públicos, embora os custos sejam elevados pela necessidade de afetar recursos humanos para que possa ser utilizada com eficácia. Conteúdos como jogos ou concursos favorecem a participação

³⁸ In: http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2014.pdf . Consultado em 25 de julho de 2015.

dos fãs³⁹, permitindo, ainda, a realização de atividades para medir a notoriedade e a aplicação de inquéritos de satisfação, sem custos acrescidos.

IV. 4. Planeamento

Este capítulo discute os aspetos do planeamento no MNA. Faz-se a análise de como são elaborados os vários níveis de planeamento no MNA.

Não podemos abordar o planeamento orçamental, tratado em sede de revisão bibliográfica, porque, como vimos no capítulo referente aos recursos financeiros, o orçamento é gerido pela DGPC.

Anualmente o MNA deve fazer, um plano de atividades para o ano seguinte. Esse plano é entregue à DGPC, na forma de um modelo específico que contém os seguintes elementos⁴⁰:

- Programas anuais ou plurianuais
 - Exposições
 - Edições
 - EMEE
 - Serviços de Coleções
- Projetos não inseridos em programas
 - Guião
 - Clubes de Arqueologia
 - Sector Educativo
 - Dia Internacional dos Museus
 - Belém *Art Fest*
 - 5^{as} à Noite
 - Festival dos Oceanos
 - Jornadas Europeias do Património
- Atividades não inseridas em programas ou projetos
 - Biblioteca
 - Arquivo Histórico Ação Educativa
 - Desinfestação

³⁹ Na terminologia do Facebook, fãs são aqueles que gostam de uma página nesta rede social.

⁴⁰ Informação retirada do plano de atividades para 2014, disponibilizado pelos serviços administrativos.

Cada elemento tem a descrição, os objetivos, as entidades envolvidas, os recursos humanos a afetar, o orçamento total e as fontes de financiamento. Por último, o plano de atividades faz a calendarização dos programas, projetos e atividades descritas anteriormente.

O MNA produziu em 2014 um documento intitulado “Introdução relativa à estratégia para o MNA – 2015” que se pode considerar um documento de apoio ao planeamento. Este documento começa por referir que “As atividades(...) para 2015 devem ser observadas no âmbito da linha de continuidade que se iniciou em 2012.” Considera-se positiva esta linha de continuidade na estratégia, pois permite uma coerência na linha de atuação e na imagem da instituição.

O MNA tem um plano estratégico que foi definido em Dezembro de 2014 para os anos 2015-2017, resultado do trabalho da formação do Diretor no FORGEP.

É um plano estratégico constituído por 16 páginas, com o seguinte índice:

1. Mensagem do Diretor
2. Diagnóstico
3. Missão, Visão e Valores
4. Objetivos Estratégicos e Estratégias
5. *Key Performance Indicators*
6. Anexos
 - a. Análise de *Stakeholders*
 - b. Análise PEST
 - c. Análise SWOT
 - d. Anexo documental

O documento divide-se na estratégia ao nível interno e externo. Ao nível interno é referida a intenção de fidelização do público habitual e de captação de novos públicos, implicando o aumento de visitantes e de receitas

É dada uma atenção aos recursos humanos, onde se refere que são indispensáveis para os bons resultados das ações desenvolvidas pelo MNA.

O plano de requalificação da área do monumento afeto ao museu, com a realização de pequenas obras, também está previsto. Finaliza referindo a necessidade, urgente, de reprogramação da exposição temporária «Religiões da Lusitânia: Luquuntor Saxa», inaugurada em 2002.

Ao nível externo refere: a parceria com o Governo Autónómico da Extremadura para a realização em Lisboa do «Extremadura es Cultura»; protocolos realizados com os Museus de Cáceres e de Badajoz e da participação na exposição internacional «Augusto y Emérita» em conjugação com o Museo Nacional de Arte Romano, em Mérida.

Refere, ainda, que se encontra em elaboração uma política de internacionalização do MNA. Faz também alusão às parcerias estabelecidas com o CCB e com o Museo de Arqueologia Subaquática de Cartagena, e outras instituições, no âmbito da exposição «O Tempo Resgatado ao Mar».

Realçam-se no plano estratégico a Missão, a Visão, os 3 objetivos estratégicos e a análise SWOT, que se transcrevem:

Missão

Asseguramos e promovemos a salvaguarda, a gestão, o estudo e a divulgação das coleções arqueológicas à sua guarda, em colaboração com outras organizações nacionais e internacionais que possuam missões similares no âmbito da arqueologia e da museologia.

Visão

Como “casa-mãe” da arqueologia portuguesa, afirmamo-nos como a instituição emblemática no panorama de entidades com coleções de arqueologia, posicionando-nos como plataforma de encontro de diferentes comunidades, nacionais e internacionais, em todos os projetos que envolvam os espólios arqueológicos de referência nacional.

Objetivo estratégico 1 – Reconhecimento internacional do museu;

Objetivo estratégico 2 – Valorização das coleções museológicas;

Objetivo estratégico 3 – Aumento da visibilidade do museu.

Análise SWOT

Ambiente Interno	
Weakeness (pontos fracos)	Strengths (pontos fortes)
1. Sistema de bilhética com necessidades de desenvolvimento	1. Equipa experiente, dedicada e alinhada
2. Ausência de um sistema de gestão documental	2. Direção dinâmica e empenhada
3. Equipa subdimensionada e carecendo de rejuvenescimento	3. Localização privilegiada do Museu
4. Instalações e equipamentos obsoletos	4. Acervo rico e variado (museu com mais

	Tesouros Nacionais em Portugal)
5. Inexistência de exposição permanente	5.História Centenária da Instituição
6. Inexistência de loja e cafetaria	6.Reconhecimento internacional da coleção no meio da arqueologia e da museologia
Ambiente Externo	
Threats (ameaças)	Opportunities (oportunidades)
1.Novo modelo de gestão	1.Novo modelo de gestão
2.Congelamento das pensões e reformas	2.Longevidade da população e aumento do turismo sénior
3.Ausência de subsídios de apoio às visitas escolares	3.Aumento do turismo internacional em Portugal, especialmente em Lisboa
4.Desinvestimento do Orçamento do Estado na Cultura	4.Contexto nacional favorável ao incremento de parcerias nacionais e internacionais
5.Ausência de um plano estratégico para a Cultura em Portugal	6.Novo quadro comunitário de apoio (20-20)
7.Contexto legal restritivo a novos recrutamentos de Recursos Humanos e à contratação de bens e serviços	7.Aumento da função social dos museus

Anualmente é elaborado o relatório de atividades referente ao ano anterior. Neste relatório, para além de outra informação, é feita uma avaliação do cumprimento das funções museológicas, onde é possível analisar como está a ser realizado e quais os resultados.

Nos documentos de planeamento não há qualquer referência ao planeamento de marketing, no entanto, os públicos e a comunicação, áreas do marketing, deverão ser objeto de planeamento.

IV. 5. Análise SWOT do MNA

O sucesso de um museu depende de um conjunto de fatores internos e externos a que está sujeito. Através da ferramenta de gestão análise SWOT é possível analisar esses fatores. Os pontos fortes e pontos fracos estão relacionados com os fatores internos do museu, enquanto as ameaças e as oportunidades referem-se aos fatores externos.

A análise SWOT que se segue é resultado do trabalho de estágio e da reflexão do autor sobre o MNA, no âmbito da sua gestão.

Ambiente interno

Pontos fortes

Formação, competência e experiência dos recursos humanos;
Qualidade do acervo (exclusivo e variado);
Edifício emblemático;
Localização;
Projetos internacionais;
História do museu.

Pontos fracos

Falta de recursos humanos principalmente mais jovens;
O edifício não está muito adequado, não sofre intervenção há alguns anos;
Marketing pouco desenvolvido;
Falta de autonomia financeira;
Loja pouco desenvolvida;
Ausência de cafetaria;
Ausência de exposição permanente;
Exposições com falta de atualização;

Ambiente externo

Oportunidades

Aumento do número de turistas na cidade e na zona de Belém;
Grande oferta de outros pontos atrativos na área, potenciadores de parcerias;
A pertença do MNA à DGPC possibilita parcerias entre museus de grande qualidade;
Eixo Belém-Ajuda, oportunidade de aumento de visibilidade e fomento de sinergias.

Ameaças

Concorrência da área de Belém;
Alterações políticas;
Conjuntura económica atual;
Fracas sinalética na envolvente do museu;
Eixo Belém-Ajuda, risco de incerteza quanto ao futuro modelo de gestão museológicos da zona.

Síntese da análise SWOT:

No que respeita ao ambiente interno, verifica-se que se trata de um museu que conta com uma equipa de profissionais qualificados e com um acervo de excelência, numa localização magnífica. No entanto tem algumas dificuldades, no que respeita à renovação dos seus recursos humanos e no que respeita à dinâmica programática expositiva, que assim como o próprio edifício não tem sofrido intervenções ao longo dos anos. Não tem cafetaria e a loja tem pouca relevância.

Relativamente ao ambiente externo, assinalam-se como oportunidades, o facto de haver grande afluência turística na área de Belém, onde se encontram outros pontos atrativos culturais com quem o MNA pode criar parcerias. O facto de pertencer à DGPC permite o contacto e a ligação com museus de elevada qualidade. O novo modelo de gestão Belém – Ajuda poderá ser uma oportunidade para favorecer sinergias. No entanto, a incerteza quanto a este modelo de gestão é uma ameaça, assim como a elevada concorrência existente naquela área geográfica. A conjuntura económica e as alterações políticas prejudicam o planeamento a longo prazo. A sinalética urbana na envolvente do museu que indica a sua localização, não favorece o MNA.

Conclusão

A gestão do museu tem como finalidade última, a de facilitar o cumprimento das funções museológicas, satisfazendo ao máximo as necessidades dos visitantes. Alguns problemas podem ser resolvidos com técnicas de gestão do sector privado e outros não. Tem havido soluções dos museus privados que são aproveitadas pelos museus públicos nomeadamente no que respeita à qualidade da comunicação ou à importância do marketing.

As quatro áreas de gestão estudadas durante o período de estágio podem subdividir-se em dois grupos. Por um lado a gestão de recursos financeiros e de recursos humanos e por outro lado o marketing e o planeamento.

O primeiro grupo é onde a direção do museu tem menor capacidade de atuação, graças à dependência da tutela. No que concerne aos recursos financeiros, a direção do museu não tem conhecimento total sobre a despesa e a receita que diz respeito ao seu funcionamento. Este modelo de gestão gera iliteracia financeira, alheando as direções dos valores relativos à atividade do museu. Todos os diretores e chefes de serviço deveriam ter acesso direto às contas, atualizadas, da sua dependência.

No que diz respeito aos recursos humanos, considera-se que as direções dos museus apenas podem gerir os seus recursos internamente, ou seja, colocar as pessoas nos serviços que consideram ser melhor para o funcionamento do museu. Tem-se caminhado para um envelhecimento dos recursos humanos sem que a direção possa fazer muito para alterar esta situação.

O segundo grupo tem as áreas de gestão onde a direção do museu têm maior liberdade. O marketing e o planeamento não têm os constrangimentos da dependência da tutela. Pode ser explorado a todos os níveis e posto em prática, apesar de, caso envolva custos, estarem subordinados aos recursos financeiros e por sua vez à decisão da tutela.

Neste sentido, seria adequada uma política de comunicação segmentada, passando também pelas redes sociais. Os utilizadores que assinalam “gosto” na página do MNA, fazem-no porque têm interesse. As redes sociais têm um perfil associado que permite segmentar e comunicar de forma direcionada aos diferentes perfis. Tal exige a afetação de recursos humanos, que representa um custo.

Propõe-se ao MNA a adoção de algumas, que podem concorrer para o aumento das receitas:

Procurar aumentar as receitas com a loja, que deve ser alvo de reestruturação quer na forma expositiva, quer na variedade das peças, disponibilizando os produtos com a marca do museu;

Proceder à aquisição e aluguer de áudio-guia em versão *tablet*. Estes dispositivos, para além de serem mais interativos e apelativos, permitem a utilização de *software* para recolha de informação, por exemplo, sobre o tempo de permanência dos visitantes nas diferentes coleções, como também a possibilidade de responderem um breve questionário no final da visita. Estes aparelhos, poderão passar a ser rentáveis ao fim de pouco tempo de utilização;

Alargamento do protocolo com o grupo de amigos, para aquisição e exploração de áudio-guias (caso não seja possível fazê-lo pela DGPC, à semelhança do que já acontece com as visitas guiadas);

Atividades como concursos ou jogos ligados ao tema do museu, tendem a gerar dinamismo e interatividade nas redes sociais do MNA e na página web.

Atrair os públicos infantis, pois estes formam os públicos do futuro e é importante a sua educação enquanto tal;

Procurar novas formas de financiamento. Obtenção de mecenas, o estabelecimento de parcerias e a procura de um aumento geral das receitas devem, tornar-se alternativas à redução do financiamento do Estado, para que não se perca qualidade na prestação dos serviços aos utilizadores, e que se continue a cumprir as funções museológicas.

À DGPC propõe-se o seguinte:

Possibilidade de aquisição de cartão de entusiasta de museus, para o público nacional que permite o acesso aos museus da DGPC num período mais alargado que os atuais Lisboa cards. Esta medida tem como finalidade a educação cultural da população.

Colocação de máquinas de leitura ótica à entrada dos museus, para permitir o controlo em tempo real e fidedigno dos visitantes. Ex. o bilhete circuito, que é

comprado na Torre de Belém ou no Museu Nacional dos Coches que dá acesso à entrada no MNA é contabilizado como visitante, no entanto, não há nenhum mecanismo de controlo ou garantia de que esse visitante realmente tenha estado no museu.

Limitações do estudo:

No que respeita às limitações do estudo, o facto de ter tratado, num mesmo documento académico diferentes áreas do conhecimento no que respeita à gestão, criou uma dificuldade de focalização e de especificação em cada uma das áreas. Considera-se, ainda, uma limitação o facto de não se ter aplicado qualquer instrumento de análise quantitativa, nomeadamente inqueritos aos visitantes, para medir a perceção destes em relação ao museu. Recomenda-se, em futuras investigações, a aplicação daqueles instrumentos análise, em outros museus ou equipamentos culturais no sentido de se chegar a conclusões mais sustentadas.

Verificou-se no decorrer deste estágio que a direção demonstra interesse pela gestão. Considera-se, no entanto, que este estudo foi fundamental para despertar as atenções, juntos das chefias, sobre os custos nos quais o museu incorre para assegurar o seu funcionamento.

O estágio em museologia, no museu em estudo, foi muito gratificante e contribuiu para aquisição de conhecimentos na área da gestão de museus, da museologia e do funcionamento de um museu onde a experiência do autor é reduzida.

Bibliografia

BOYLAN, P. (2004) Gestão do pessoal, *in Como gerir um museu, manual prático*/ ed. Patrick Boylan. ICOM. Pp 160 a 174.

BRADFORD, H. (1998). Un nuevo marco para el marketing en el museo; *in La gestión del Museo* / ed. Kevin Moore. 1ª ed. Gijón: Ediciones Trea. Pp 73 a 88.

DICKENSON, V. (1998). Economía de las tarifas de entrada en los museos, *in La gestión del Museo* / ed. Kevin Moore. 1ª ed. Gijón: Ediciones Trea. Pp 159 a 174.

Dictionnaire encyclopédique de Museologie, 2011. Editado por Armand Colin.

DRUCKER, Peter, (1998) – *Sobre a Profissão de Gestão – Organização e Introdução de Nan Stone editor da Harvard Business Review*, Publicações DomQuixote, Lisboa.

EDSON G. (2004) Gestão do Museu, *in Como gerir um museu, manual prático* / ed. Patrick Boylan. ICOM. Pp 145 a 149.

FRIEDMAN, R. (1998). Los problemas de la gestión de personal en museos y organismos históricos, *in La gestión del Museo* / ed. Kevin Moore. 1ª ed. Gijón: Ediciones Trea. Pp 183 a 144

KOTLER P. e KELLER K. (2006) – *Administração de Marketing*, 12.ª edição, Pearson Education do Brasil Ltda., São Paulo.

LEWIS G. (2004) O papel dos Museus e o código de ética profissional, *in Como gerir um museu, manual prático*/ ed. Patrick Boylan. ICOM. Pp 1 a 16.

LEWIS, P. (1998). Museos y marketing *in La gestión del Museo* / ed. Kevin Moore. 1ª ed. Gijón: Ediciones Trea. Pp 323 a 346.

LORD, B. e DEXTER G. (2010). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel. Tit original: The manual of Museum Management. 1998

MACHADO, J. (1965) *Subsídios para a história do Museu Etnológico do Dr Leite de Vasconcelos*.

Manual do ICOM, Conceitos-chave de museologia (2010)

MAIRESSE, F. (2010). *Le musée hybride*. Paris: La documentation française.

McLEAN, F. (1998) El marketing en el museo: análisis contextual. *in La gestión del Museo* / ed. Kevin Moore. 1ª ed. Gijón: Ediciones Trea. Pp 347 a 372.

MORK P. (2004) Markting, *in Como gerir um museu, manual práctico* / ed. Patrick Boylan. ICOM. Pp175 a 192.

TOBELEM, J. (2010) *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*. 2ª edição. Paris: Armand Colin.

RAPOSO, L. (2012) *Museu nacional de Arqueologia. Percursos e desafios de uma casa centenária nas construções oitocentistas dos Jerónimos*. Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia.

SERRA, F. (2007). *Praticas de Gestão nos Museus Portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora, Unipessoal, Lda.

WEIL, S. (1998). El Director más eficaz: ¿especialista o generalista? *in La gestión del Museo* / ed. Kevin Moore. 1ª ed. Gijón: Ediciones Trea. Pp 1 a 16.

ICOM – <http://icom.museum/>

– <http://www.icom-portugal.org/>

MNA – <http://museunacionaldearqueologia-educativo.blogspot.pt/>

– <http://www.museuarqueologia.pt/>

– <https://twitter.com/MNArqueologia>

– <https://www.facebook.com/pages/Grupo-de-Amigos-do-Museu-Nacional-de-Arqueologia/315327555177993>

– <https://www.facebook.com/pages/Museu-Nacional-de-Arqueologia/308510899048>

DGPC – <http://www.patrimoniocultural.pt/pt/>

EMEE – <http://www.museums-exhibiting-europe.de>

– <https://www.flickr.com/photos/emee-museums>

– <https://www.youtube.com/user/emeemuseums>

DGAP – <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>

Marktest –

http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2014.pdf

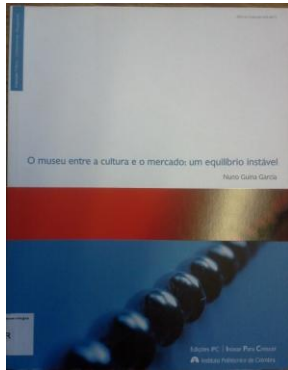
Museus – <http://www.museu.presidencia.pt/info.php>

– <http://www.padraodosdescobrimentos.pt/visitar/precos-e-modo-de-pagamento/>

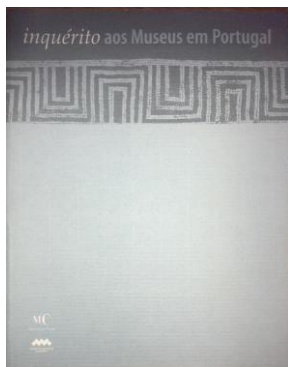
– http://www.ligacombatentes.org.pt/museus/museu_do_combatente

– <http://museu.marinha.pt/pt/Paginas/default.aspx>

Apêndice A – Monografias de gestão existentes na biblioteca do MNA



GARCIA, N. (2003) *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Instituto Politécnico de Coimbra.

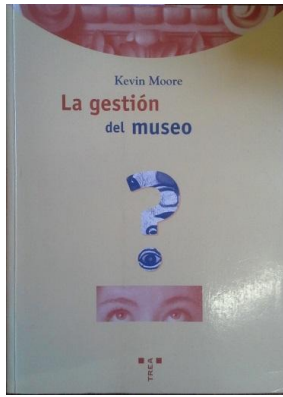


Inquerito aos museus em Portugal. Edição do Instituto Português de Museus e do Observatório das atividades culturais.

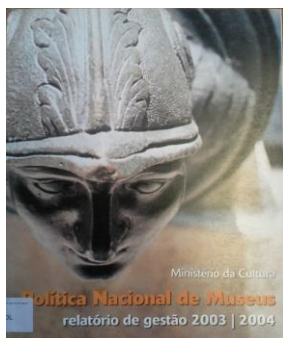


LORD, B. e DEXTER G. (2010). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel. Tit original: The manual of Museum Management. 1998

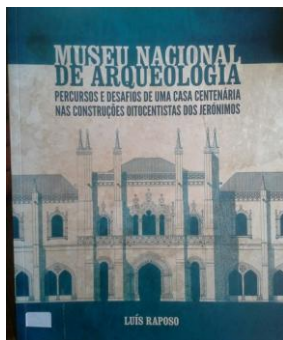
Gestão de Museus: O caso do Museu Nacional de Arqueologia



MOORE, K. (1998). *La gestión del Museo* / ed. Kevin. 1^a ed. Gijón: Ediciones Trea.

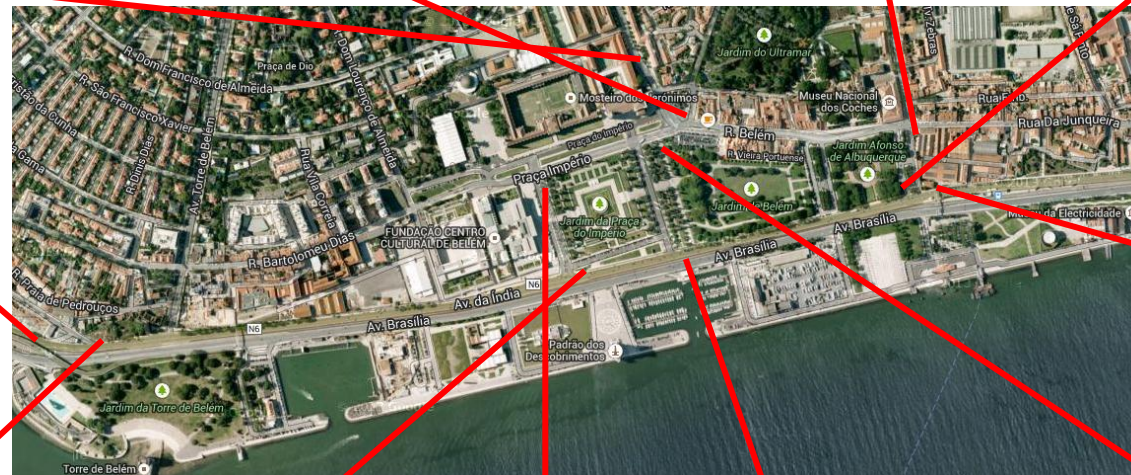


Política nacional de museus: Relatório de gestão 2003/2004. Edição do Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais. Brasília.

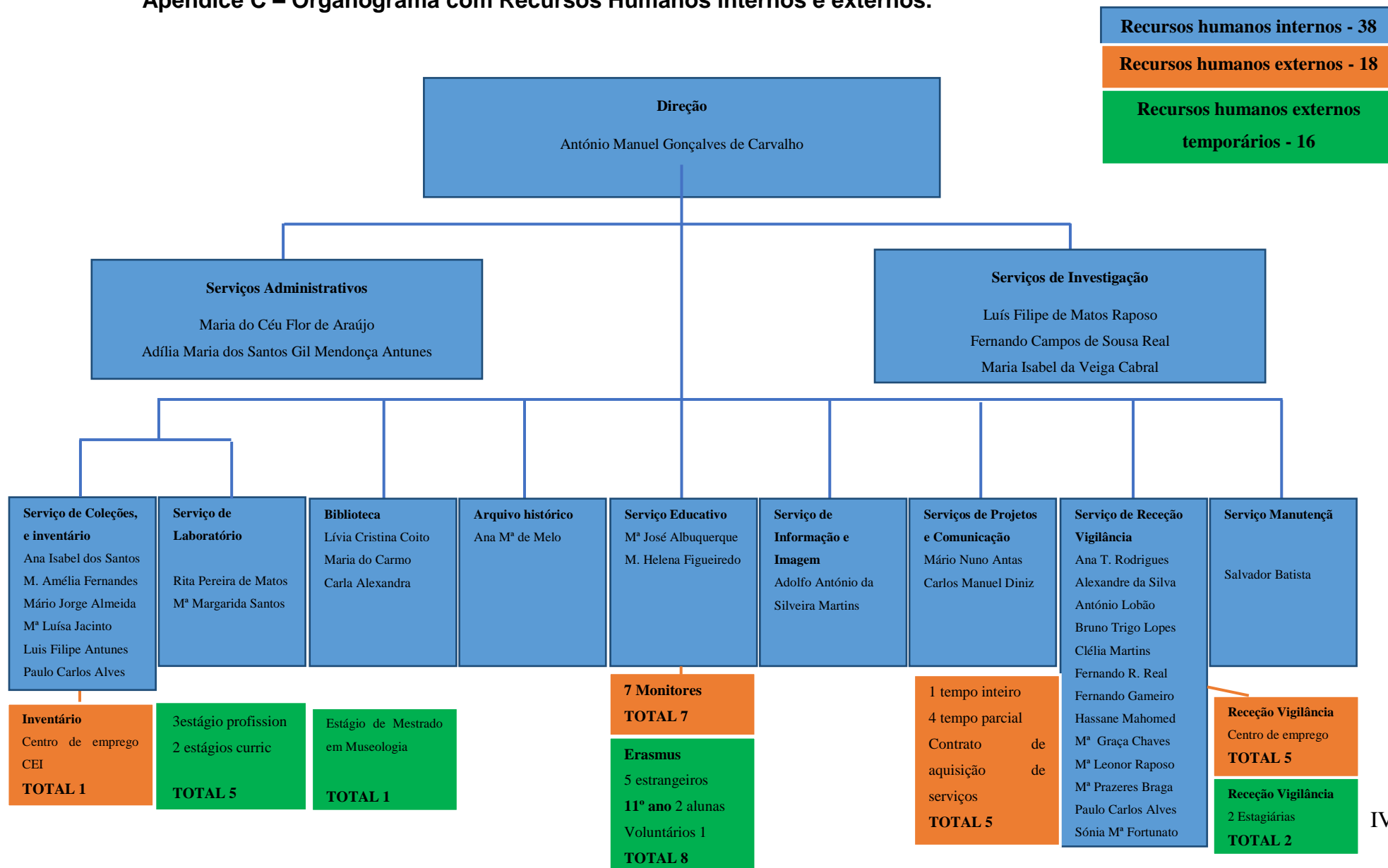


RAPOSO, L. (2012) *Museu nacional de Arqueologia. Percursos e desafios de uma casa centenária nas construções oitocentistas dos Jerónimos*. Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia.

Apêndice B – Sinalética turística na área envolvente do museu.



Apêndice C – Organograma com Recursos Humanos internos e externos.



**Apêndice D – Autorização de registo e de utilização de fonte oral
(entrevista ao diretor do MNA).**



AUTORIZAÇÃO DE REGISTO E DE UTILIZAÇÃO DE FONTE ORAL

António Carvalho, Diretor do Museu Nacional de Arqueologia (MNA) declara que tomou parte voluntariamente numa entrevista sobre gestão, efetuada e conduzida pelo mestrando em museologia Alexandre Carvalho, no âmbito do estágio de mestrado “Gestão de museus: O caso do Museu Nacional de Arqueologia” a decorrer no MNA no ano letivo 2014/15.

Uma das questões que se coloca na gestão de museus é a importância da formação do diretor ser na área do tema do museu com conhecimentos em gestão ou ter formação em gestão com conhecimentos sobre a área temática do museu. No caso do Sr. Diretor verifica-se que é licenciado em História, com Pós Graduação em Ciências Documentais.

P: Sr. Diretor, que tipo de formação recebeu na área de gestão ou mais especificamente na de gestão de museus? Considera que está bem preparado para assumir as funções de gestor no que concerne às áreas de recursos financeiros, humanos, marketing e planeamento?

R: Além da formação puramente académica que referenciou, tenho cursos da área da gestão de chefias, gestão financeira, avaliação de desempenho, novas tecnologias e outros (quando não havia FORGEP's – Programa de Formação em Gestão Pública – nem CAGEP's – Curso Avançado em Gestão Pública). Em 2016 faço 30 anos de serviço na função pública. Desde 1987 que tive a oportunidade de frequentar um conjunto de cursos de formação para a Administração Pública, nomeadamente gestão de recursos humanos, gestão financeira e das novas tecnologias.

A minha experiência profissional anterior na Administração Pública, ao nível local, enquanto técnico superior (1986-1996), Chefe de Divisão de Bibliotecas e Arquivo Histórico (1996-2002) e, posteriormente, Diretor de Departamento de Cultura (2002-2012) na autarquia de Cascais, a que juntei competências na área dos Museus e Património, permitiu-me trabalhar e conhecer, além destas, as áreas de recursos financeiros, de recursos humanos e de obras, onde obtive um conjunto de valências relacionadas com essas áreas.

Gostaria de referir a minha passagem pela vida militar, no serviço militar obrigatório, como oficial miliciano, onde tive formação de liderança, foi muito relevante do ponto de vista da capacidade de organizar e gerir grupos de pessoas.

Enquanto arqueólogo, a direcção de trabalhos de campo, com a gestão de grupos de dezenas de estudantes de Arqueologia, sujeitos, pelo rigor do clima alentejano, a alguma pressão física, psicológica e anímica, e que ao mesmo tempo têm que executar um trabalho de grande precisão, foi também uma importante escola.

Desde 2012, data em que iniciei o desempenho das funções de director do MNA fiz, em 2014, o curso de formação para dirigentes intermédios da função pública (FORGEP). É



um curso intensivo com a duração de 4 meses que inclui as áreas de marketing, gestão financeira, gestão de recursos humanos, programas comunitários, estatística, estratégia etc.

Um museu nacional precisa de uma pessoa polivalente, disponível, focada e com consciência de si, atenta ao mundo que o envolve com conhecimentos específicos sobre as coleções que o museu conserva, que tenha experiência no desempenho de outros cargos de direção, fundada no primado da ética do dever e orientada para o serviço público. Eu considero reunir, em diferentes graus, essas características.

P: Sr. Diretor, quais considera que são as principais funções do diretor do Museu Nacional de Arqueologia?

R: Todas as que estão enunciadas e que decorrem do cumprimento do disposto na Lei Quadro dos Museus, as que estão previstas no estatuto de dirigente da função pública e demais normativos relevantes e que se aplica a qualquer serviço público independentemente de ser museu ou não. Além destas, existem outras funções que têm que ver com a forma como interpretamos a natureza, objectivo e posicionamento da instituição que gerimos. Gerir o MNA ou gerir outro museu nacional implica realizar um conjunto de acções, e intervenções, que são semelhantes do ponto de vista dos princípios, mas que a especificidade da instituição e das suas coleções implica que umas tenham mais peso do que outras.

O diretor do MNA tem que dar uma atenção especial à dinâmica daquilo que é a realidade arqueológica nacional – projectos científicos, investigações e descobertas, arqueólogos, poderes públicos, o surgimento de museus de Arqueologia por todo o país. Tudo o que de alguma maneira se articula com o propósito e missão do MNA, enquanto “casa mãe da Arqueologia portuguesa”, tendo em consideração a sua história, independentemente das opções pontuais assumidas pelo seu diretor.

O diretor do MNA tem que ser uma pessoa sensível à realidade de um todo nacional. Por exemplo, muitas intervenções em núcleos museológicos ou museus de arqueologia do nosso país passam por um diálogo com o MNA para a apresentação de algumas peças arqueológicas da sua colecção. O MNA tem acervo cedido a 45 instituições museológicas.

O MNA tem o maior número de investigadores permanentemente a estudar as coleções do museu. É uma característica específica do MNA ter investigadores residentes que chegam a ficar mais de uma década. É o museu com mais tesouros nacionais. Tem a responsabilidade de gerir uma biblioteca, que foi criada por decreto, tem milhares de volumes dispare desde a filologia à arqueologia, foi construída a pensar na comunidade de arqueólogos. Este Museu tem um arquivo que conserva um conjunto de documentos muito significativo, como por exemplo o legado de Leite Vasconcelos, de Estácio da Veiga ou de Manuel Heleno, o espólio do arquiteto Gustavo Marques, o espólio de Estácio da Veiga. Estes são núcleos arquivísticos muito importantes, que permitem colmatar défices de leitura das colecções do ponto de vista da descrição das peças.



Por outro lado, todas estas coleções suscitam interesse da comunidade e a todos esses impulsos e ao estabelecimento de ligações o diretor deve dar atenção.

P: Tem uma carta de missão?

R: Tenho uma carta de missão que me é dada pela própria Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e que se funda, por exemplo, do ato de delegação de competências. A carta de missão não é estática, adapta-se dentro de um período de vigência de um plano estratégico. Se equacionarmos que o período de vigência do plano é o tempo de uma comissão de serviço, a carta de missão vai-se adaptando. Posso dizer que tenho carta de missão a partir do conjunto de informação e orientação emanada de documentos a partir da DGPC.

P: Considera o número de funcionários efetivos e de colaboradores externos suficientes, para a prossecução da missão e objetivos do museu?

R: Não. São claramente insuficiente, mas como o recrutamento é da competência da DGPC eu não consigo recrutar directamente mais ninguém. Houve um constrangimento na admissão de pessoal, não há renovação, não há contratação, como tal não há renovação dos quadros, há um convite às reformas, o que implica que a massa de recursos humanos seja cada vez menor para o número de funções e de respostas que temos de dar. É claramente insuficiente e preocupante porque no MNA estamos a atingir o momento em que nos próximos 5 anos muitas pessoas se vão aposentar.

P: Sr. Diretor, qual é a área/serviço que mais o preocupa?

R: Todos os serviços estão em dificuldade, a começar pela secretaria do museu, em cascata. No entanto o que mais me preocupa é o serviço de coleções, não só por ser o *core business* do museu mas também porque é a área onde demora mais tempo a transmissão de informação e saber, entre as gerações. É uma área onde trabalham apenas 5 pessoas, não em exclusivo e 2 delas vão aposentar-se nos próximos anos, nomeadamente a conservadora. O MNA tem uma coleção vasta, cobre o território nacional, tem centenas de milhares de objectos, não carregados na totalidade no MATRZ e solicitações permanentes. Já deveríamos ter uma nova entrada de técnicos mais jovens para aprender. É uma área em que considero que as pessoas têm que ter mais apetência, têm de que ser curiosas, gostar de estudar os materiais, conhecer os materiais. Por exemplo a terra *sigillata* não é toda igual, dizer que um instrumento é em bronze ou em ferro não é suficiente. O indivíduo que não seja curioso e que não estuda, ou, por exemplo, que seja disléxico, não pode trabalhar no serviço de coleções.

P: Cada funcionário que trabalha neste museu tem uma ou mais funções que lhe são designadas. Existe algum tipo de documento que espelhe as tarefas de cada função? Ou seja existe uma descrição do cargo (*job description*) em cada função existente neste museu?

R: Não existe nos moldes em que está a fazer a pergunta. Existe um regulamento do museu que tem uma prescrição do que são as funções dos serviços. Se determinada pessoa pertence àquele serviço, à partida tem um determinado conjunto de funções, mas obviamente o conteúdo funcional de alguns indivíduos/colaboradores faz-se numa geometria variável em função de oportunidades, em função de objetivos do museu naquele momento, em função da própria discricionariedade da decisão do diretor consoante o que acha mais oportuno no momento e do facto de as pessoas se oferecerem para desempenhar determinadas funções. A carta de missão para cada um dos trabalhadores não existe. Talvez seja uma ideia a concretizar.

P: Para além da formação de base dos funcionários, existe algum plano de formação contínua/anual para que seja possível uma atualização do que melhor se faz nos museus hoje em dia?

R: Há duas premissas que para mim são muito importantes. Em primeiro lugar eu nunca impeço a participação em formação externa, sempre que vem um anúncio de formação externa sou da opinião que se deve divulgar e esperar que as pessoas despertem para (a necessidade de fazer formação continuamente). Também tenho feito a inscrição de pessoas contra vontade delas (sem iniciativa delas), sugerindo que a pessoa se inscreva nesta ou naquela formação, nomeadamente no atendimento e na vigilância. Já tivemos bons resultados com esta medida. A formação é importante, a pessoa sai daqui, tem experiências novas e ouve coisas novas e isso é importante. Tenho por marca a ideia de que quando um indivíduo me aparece espontaneamente com uma candidatura para a sua formação, ouço e leio com muita atenção aquilo que a pessoa quer, o mais provável é decidir favoravelmente. Se há motivação da pessoa e está relacionado com o serviço, é importante. Se a proposta é apenas para a pessoa enriquecer o seu currículo pessoal e pretende apenas passar o mínimo de tempo no serviço, não sou a favor dessa formação.

A formação surge de várias maneiras, como política da DGPC em pacotes de formação onde se submetem as pessoas, ou através de propostas que apoio apesar de não estarem inscritas na formação da DGPC. Gosto de incentivar as pessoas a fazer formação que considero relevante para o museu. O facto de sermos poucos faz com que tenhamos mais que uma valência e para isso é necessário termos pessoas com a formação, principalmente o pessoal mais novo. Pode acontecer de repente uma condição que altera o plano, se não planearmos um plano alternativo, não sabemos reagir, por exemplo só falamos de aposentações, não falamos de situações incapacitantes, podemos por vezes deixar de contar com um colega por uma destas razões. Quanto mais possibilidades de podermos ter funcionários com mais qualificações e competências dentro deste quadro exíguo que temos, melhor.

O marketing nos museus está diretamente relacionado com o desenvolvimento do público. Tem como objetivo consolidar uma ampla base de visitantes e em simultâneo estreitar as relações existentes com os visitantes assíduos.

P: Como considera que o marketing se desenvolve no MNA?

R: O marketing, que eu gostaria de chamar de comunicação, é absolutamente central. Desde o diretor à receção, principalmente quando já temos a pessoa no museu, que vem para uma visita ou para atividades.

Hoje em dia, temos que perceber que há um enorme conjunto de plataformas à nossa disposição, muitas formas de comunicação. Anteriormente, as pessoas agrupavam-se habitualmente por temas, atualmente as pessoas agrupam-se por áreas, por veículos de comunicação, para além do tema. Por exemplo: se são amigos do facebook ou se estão no *flickr*. Estão agrupados na ferramenta independentemente do que a ferramenta desvenda ou trata.

Eu acho que aqui o bom senso impera, ou seja, comunicar bem, usando tudo que temos, o melhor possível, comunicar realmente o que interessa. Temos que disponibilizar nas plataformas os conteúdos com rigor, temos que ser escrupulosos com o que disponibilizamos, não apenas usarmos as plataformas com imagens ou ideias muito bonitas, ou com frases suscetíveis de seduzir as pessoas que consomem toda aquela informação, mas que depois não se materializa em nada de concreto, uma política, um hábito, uma iniciativa. Se a visita ao museu é formativa e sensorial, vou levar uma sensação e vou aprender, tem que ser feita para que o visitante se lembre, tem que ser impactante e excecional, tem que tornar o visitante mais rico, tem que tocar o visitante.

A instituição museu é uma instituição que se frequenta, não é apenas uma instituição que se pague para visitar. Esse é o espírito do grupo de amigos que está correto. Vou a museus porque gosto de ir a museus mas frequento determinado museu porque me identifico ou gosto em particular do tema.

Sintetizando, quero aproveitar as plataformas, mas não quero que se venda “gato por lebre” na plataforma e acho que em primeiro lugar a pessoa que escreve na plataforma tem que saber do que está a falar, do que já conhece e viveu.

Uma das grandes alterações que efetuei foi o de ter muita gente com acesso ao carregamento das plataformas, para que mais pessoas participem na vida do museu. Verifiquei na última inauguração, exposição do mosaico, que estiveram bastantes funcionários presentes, mais do que é comum, concluo que se está a passar a ideia de que uma inauguração é para participar, um momento de celebração e de participação coletiva do próprio museu. É um hábito que se está a implantar no MNA, que é o de o grupo participar. A mim preocupa-me se tiver funcionários que não tenham hábitos culturais. Tenho que ter padrões altos na equipa para ser exigente no seu trabalho e que isso se reflita no que o museu oferece às pessoas. O marketing depende de todos, se todos estiverem envolvidos o trabalho de marketing será mais eficiente.



Quando saio numa vista não vou apenas como diretor do MNA, não me fico apenas pelas grandes teorias sobre o papel do museu em Portugal e no mundo, faço marketing institucional e público, trato, por exemplo, da expansão da rede de clubes de arqueologia a mais escolas do nosso país.

P: Existe plano específico de marketing?

R: Não existe um plano de marketing do museu.

P: Existe alguém, pessoa ou serviço, responsável pelo marketing do MNA?

R: Houve uma disseminação do marketing por vários serviços e pessoas, que estão orientadas para o mesmo fim. O marketing é transversal, a divisão do carregamento da informação ou da comunicação com as escolas é que está dividido e existem pessoas responsáveis por isso. É uma área que eu acompanho com mais detalhe.

P: Já foi desenvolvida alguma formação específica, para os quadros do museu, na área de marketing?

R: Sim, já houve formação em comunicação, onde esteve a responsável do Serviço de Receção e Vigilância.

P: Uma das áreas do Marketing é a de relações públicas. Como é desenvolvida esta função no MNA?

R: Está muito assente no diretor e nos colegas que lideram os processos.

P: A promoção do MNA, é feita principalmente com o recurso às redes sociais e com o envio de email para uma *mailing list*. Além destas, que outras formas utiliza?

R: Por exemplo na publicidade institucional do Jornal de Letras que vai agora sair, parcerias da DGPC como programas de rádio (TSF).

P: Considera que o MNA tem uma marca?

R: A marca principal do MNA é “casa-mãe” da arqueologia portuguesa, um espaço onde toda a gente se revê. Mas há um outro ponto de vista, o MNA visto de fora é considerado como um espaço de cidadania onde habitualmente existe muita discussão,



não só de arqueologia. Esta abertura foi implementada principalmente pelo anterior diretor, o Dr. Luís Raposo.

Considero que as duas marcas principais são: a “casa-mãe” da arqueologia e espaço de liberdade e cidadania.

P: O modelo de gestão financeira dos museus afetos à DGPC, em que as despesas são assumidas e pagas diretamente pela tutela e as receitas são obrigatoriamente encaminhadas para o mesmo organismo, retira os diretores os museus daquela função. Considera este modelo adequado?

R: Numa análise muito sumária, podemos dizer que neste modelo saltam à vista dois aspectos positivos e um negativo. Os aspectos positivos são: um workflow da despesa que obriga a que o processo do procedimento administrativo aquisitivo tenha que estar bem estruturado, porque é visto e revisto por imensas pessoas. Em caso de inspeção, em caso de fiscalização, aquele processo está certamente bem estruturado, porque foi verificado por diversas pessoas e diferentes níveis de gestão. O outro aspecto é o facto do museu ter interlocutor interno para pequenas obras, com equipa de arquitectos permanente. Mesmo em épocas de orçamentos diminutos ou perante a impossibilidade de se realizarem grandes obras, esta ligação assegura a possibilidade de terem lugar obras de manutenção e reabilitação essenciais para o museu que colmatam a natural degradação do edificado. A parte absolutamente negativa deste modelo de gestão é que, independentemente da receita que o museu conseguir, este não é chamado a participar na seleção do reinvestimento dos dividendos. O aumento significativo de receita num museu não se traduz necessariamente na possibilidade de reinvestir em projectos de cada museu.

P: Não tendo o papel de gestor financeiro tem motivação para atuar no sentido da diminuição da despesa e do aumento da receita?

R: Não tenho um papel de decisor financeiro, mas tenho o papel de gestor financeiro, no sentido em que faço propostas, tomo determinadas decisões no sentido de diminuir a despesa corrente (não a de investimento) e aumentar a receita. Inclusive este seu trabalho de Mestrado foi muito interessante, porque me possibilitou ter acesso a um conjunto de dados importantes que utilizo como ferramenta de gestão.

P: Quais os aspetos do planeamento que cabem à direção do museu de forma autónoma?

R: Todos aqueles que não estiverem relacionados com custos financeiros e com as competências da DGPC, por exemplo os que têm relação com as funções museológicas.

P: Tem um plano estratégico delineado para o MNA?

R: Temos um plano estratégico para 2015-2017, que resultou do trabalho da minha formação no FORGEP, especialmente orientado para a internacionalização do museu.

P: Qual a visão que tem para o MNA?

R: Garantir que cada vez mais é um museu nacional de referência em Portugal.

P: Existe alguma análise SWOT elaborada para o MNA?

R: Sim no mesmo trabalho de análise estratégica referido anteriormente.

António Carvalho, Diretor do Museu Nacional de Arqueologia, autoriza que a transcrição de conteúdo da entrevista, devidamente citado, seja usado como fonte para o trabalho académico supra identificado e exclusivamente para esse fim.

Data da entrevista:

Lisboa, 15 de Julho de 2015.

Assinatura do entrevistado:



António Carvalho
Diretor do Museu Nacional
de Arqueologia

Assinatura do entrevistador:



Anexo A – Mapa com o número de visitantes em 2014 das entidades tuteladas pela DGPC.

Evolução Mensal 2014	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves	1.012	703	876	819	1.322	1.083	603	442	681	1.198	1.403	712	10.854
Museu de Arte Popular	777	981	1.062	1.972	1.923	2.050	2.143	2.041	1.487	1.582	1.027	1.075	18.120
Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu do Chiado	2.404	2.850	4.002	3.277	3.893	2.301	3.970	6.107	4.307	3.348	3.034	2.467	41.960
Museu Grão Vasco	3.334	5.009	7.692	8.602	10.022	5.595	15.700	6.950	5.500	5.540	3.288	3.009	80.241
Museu Monográfico de Conimbriga	2.015	6.701	5.274	9.241	9.629	11.031	9.866	12.880	6.732	5.188	3.071	3.447	85.075
Museu da Música	919	740	604	1.152	1.219	1.179	976	461	209	1.408	1.628	1.470	11.965
Museu Nacional de Arqueologia	5.921	5.901	6.685	9.137	10.136	7.572	10.354	13.240	10.078	8.365	8.584	7.095	103.068
Museu Nacional de Arte Antiga*	26.704	25.867	41.979	17.432	18.429	12.703	12.807	17.028	18.529	10.679	10.983	8.535	221.675
Museu Nacional do Azulejo	5.254	5.883	8.659	11.586	13.090	9.783	10.046	11.530	12.692	13.081	8.264	5.647	115.515
Museu Nacional dos Coches	8.027	8.896	14.220	21.932	26.608	19.405	19.346	23.667	22.039	21.339	11.699	9.709	206.887
Museu Nacional dos Coches - Núcleo de Vila Viçosa	378	335	1.066	882	970	981	828	1.266	904	457	800	662	9.529
Museu Nacional de Etnologia	551	764	2.105	953	1.430	536	935	923	844	1.561	1.185	1.015	12.802
Museu Nacional de Machado de Castro	2.458	2.234	4.412	5.027	8.934	5.129	6.647	5.529	3.698	3.722	7.836	6.675	62.301
Museu Nacional de Soares dos Reis	3.063	3.140	4.621	4.704	6.301	3.767	6.454	4.596	3.652	3.544	3.376	3.130	50.348
Museu Nacional do Teatro	3.931	4.020	4.708	4.357	4.695	3.341	3.219	2.570	5.247	4.926	5.487	3.850	50.351
Museu Nacional do Traje	1.817	3.343	3.236	4.446	6.518	4.054	5.722	2.356	2.753	4.090	2.852	2.031	43.218
Palácio Nacional da Ajuda	2.683	3.125	4.719	5.578	6.820	4.026	5.104	5.187	4.805	5.393	3.028	3.066	53.534
Palácio Nacional de Mafra	16.522	16.475	25.892	23.277	30.797	23.200	21.968	37.948	23.153	22.948	17.637	14.438	274.255
Convento de Cristo	4.926	5.366	9.878	18.715	24.702	19.162	23.423	38.091	28.975	20.497	8.148	7.411	209.294
Mosteiro de Alcobaça	4.237	4.502	10.331	17.908	21.597	19.748	22.800	32.263	24.787	16.101	7.435	5.790	187.499
Mosteiro da Batalha	5.719	6.625	16.156	28.699	37.437	32.805	33.189	48.492	43.682	29.928	10.780	7.053	300.565
Mosteiro dos Jerónimos	31.269	34.475	57.532	82.680	92.524	69.968	78.699	103.115	86.567	83.469	47.830	39.717	807.845
Panteão Nacional	4.060	5.316	6.868	9.180	8.051	6.281	8.961	12.635	9.938	8.016	5.547	4.776	89.629
Torre de Belém	25.470	29.014	41.281	48.650	51.378	47.131	55.655	66.744	49.481	51.676	37.594	26.829	530.903
TOTAL	163.451	182.265	283.858	340.206	398.425	312.831	359.415	456.061	370.740	328.056	212.516	169.609	3.577.433
Evolução Mensal 2014	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
Evolução Mensal 2014	163.451	182.265	283.858	340.206	398.425	312.831	359.415	456.061	370.740	328.056	212.516	169.609	3.577.433

Gestão de Museus, o caso do Museu Nacional de Arqueologia

Anexo B – Mapa das receitas das entidades tuteladas pela DGPC.

	06.01.02	07.01.03	07.01.08	07.01.99	07.02.01	07.02.02	07.02.08	07.02.99	07.03.99	08.01.99	15.01.01	17.03.01	Total											
Loja da DGPC	0,00	9.950,11	31.000,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.951,09	40.951,09											
Tesouraria - Serviços Centrais	0,00	0,00	2.325,29	24.962,39	0,00	7.561,42	955.638,61	0,00	2.460,00	145.488,22	10.218,43	1.705.975,78	1.705.975,78											
Galeria do Rei D. Luís/Exp. Via Crucis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00											
DC-Lanç. Obra Castelos Ord. Militares	0,00	676,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	676,00											
Mosteiro de Alcobaça	0,00	38.687,93	48.220,87	0,00	4.949,23	0,00	696.844,81	0,00	1.292,88	0,00	0,00	692.478,99	789.995,72	735.628,17 €	54.367,55 €									
Mosteiro da Batalha	0,00	34.375,36	38.203,41	0,00	600,00	0,00	1.060.188,30	0,00	0,00	0,00	0,00	1.082.479,34	1.133.367,07	1.157.562,99 €	- 24.195,92 €									
Mosteiro dos Jerónimos	0,00	77.829,59	157.315,31	0,00	32.122,65	0,00	3.569.329,69	0,00	0,00	0,00	0,00	3.395.774,35	3.836.597,24	5.346.036,69	5554857,51									
Torre de Belém	0,00	13.667,87	63.907,12	0,00	15.259,66	0,00	1.416.604,80	0,00	0,00	0,00	0,00	1.870.527,82	1.509.439,45											
Divisão Comercial	0,00	9.468,23	9.944,45	0,00	0,00	0,00	16.355,05	0,00	0,00	0,00	0,00	256.418,92	35.767,73											
Convento de Cristo	258.050,00	44.334,49	68.729,53	0,00	24.929,12	0,00	806.125,10	0,00	15.923,33	0,00	0,00	1.098.834,68	1.218.091,57	1.156.030,95 €	62.060,62 €									
Loja dos restauradores	0,00	16.062,63	79.211,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	197.959,25	95.274,30											
Palácio Nacional da Ajuda	2.902,80	10.888,67	19.653,57	0,00	102.800,25	0,00	110.030,88	0,00	0,00	0,00	0,00	210.809,30	246.276,17	254.250,16	230.072,40 €									
Palácio Nacional de Mafra	0,00	19.652,99	47.183,66	0,00	20.835,25	0,00	374.539,18	0,00	0,00	0,00	0,00	453.226,40	462.211,08	435.844,83 €	26.366,25 €									
Panteão Nacional	0,00	7.709,65	17.506,73	0,00	6.377,39	0,00	168.996,71	0,00	0,00	252,51	0,00	237.225,96	200.842,99	195.803,13 €	5.039,86 €									
Museu Nac. De Arte Contemporânea	120.000,00	11.527,45	1.865,66	0,00	496,13	0,00	66.933,95	0,00	0,00	0,00	0,00	218.035,06	200.823,19	392.972,50 €	- 192.149,31 €									
Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves	0,00	3.391,84	1.477,22	0,00	0,00	0,00	4.506,80	0,00	0,00	0,00	0,00	21.485,53	9.375,86	18.331,22 €	- 8.955,36 €									
Museu Grão Vasco	0,00	6.601,93	8.307,84	0,00	0,00	0,00	31.735,20	0,00	0,00	0,00	0,00	41.397,20	46.644,97	78.543,86 €	- 31.898,89 €									
Museu Monográfico de Conimbriga	0,00	24.492,54	19.552,44	0,00	0,00	0,00	152.946,95	0,00	7.887,38	1.540,00	0,00	188.794,46	206.419,31	658.606,21 €	- 452.186,90 €									
Museu Nac. de Machado de Castro	0,00	12.924,79	19.371,72	0,00	4.935,14	0,00	79.887,20	0,00	12.422,88	0,00	0,00	135.163,51	129.541,73	112.914,80 €	16.626,93 €									
Museu Nac. de Soares dos Reis	0,00	13.169,57	12.912,75	0,00	1.116,38	0,00	49.668,00	0,00	5.031,84	457,44	0,00	87.886,39	82.355,98	73.999,34 €	8.356,64 €									
Museu Nacional de Arqueologia	0,00	7.490,12	11.141,51	188,62	4.352,94	0,00	812.481,62	0,00	0,00	0,00	0,00	661.082,04	835.654,81	356.888,81 €	478.766,00 €									
Museu Nacional do Azulejo	0,00	93.132,59	187.730,93	0,00	150,00	0,00	305.627,25	0,00	18.388,50	0,00	0,00	685.196,07	605.029,27	992.225,50 €	- 387.196,23 €									
Museu Nacional dos Coches	0,00	31.772,98	64.985,99	0,00	63.326,94	0,00	560.476,95	0,00	0,00	0,00	0,00	684.365,04	720.562,86	724.130,34	659.557,47 €									
Museu Nac.dos Coches Vila Viçosa	0,00	234,50	442,98	0,00	0,00	0,00	2.890,00	0,00	0,00	0,00	0,00	148.652,47	3.567,48											
Museu Nacional de Etnologia	0,00	0,00	0,00	0,00	2.484,40	0,00	5.659,10	0,00	306,76	41,35	0,00	7.187,11	8.491,61	10.675,22 €	- 2.183,61 €									
Museu Arte Popular	0,00	203,01	2.895,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.902,06	3.098,20	3.284,08 €	- 185,88 €									
Museu da Música	0,00	904,15	2.649,60	0,00	1.823,29	0,00	5.881,30	0,00	0,00	175,05	0,00	9.183,65	11.433,39	17.242,50 €	- 5.809,11 €									
Museu Nacional de Arte Antiga	0,00	67.088,63	72.430,17	0,00	425,43	0,00	176.316,50	0,00	0,00	0,00	0,00	262.773,02	316.260,73	379.392,44 €	- 63.131,71 €									
Museu Nacional do Teatro	0,00	2.257,49	3.204,88	0,00	0,00	0,00	5.621,40	0,00	5.564,24	585,51	0,00	70.388,27	17.233,52	20.742,88 €	- 3.509,36 €									
Museu Nacional do Traje	0,00	2.365,54	2.603,55	0,00	1.334,80	0,00	15.512,00	0,00	17.712,00	0,00	0,00	35.464,00	39.527,89	58.457,27 €	- 18.929,38 €									
Biblioteca da Ajuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.973,99	0,00	#REF!	7.973,99											
Biblioteca de Arqueologia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	146,10	0,00	0,00	146,10											
	380.952,80	560.860,65	994.775,02	25.151,01	288.319,00	7.561,42	11.450.797,35	0,00	86.989,81	156.660,17	10.218,43	#REF!	14.519.607,08											
		Convento de Cristo	Mosteiro da Batalha	Mosteiro de Alcobaça	Mosteiro dos Jerónimos + Torre de Belém	PN Ajuda + Biblioteca da Ajuda	PN Mafra	Panteão Nacional	MN Arte Antiga	MN Coches + Anexo Vila Viçosa	MN Teatro	MN Soares dos Reis	MN Machado de Castro	MAP	MN Etnologia	MN Azulejo	MN Arqueologia	M Grão Vasco	M Musica	MN Traje	M Chiado	CMAG	MM Conimbriga	TOTAL
7111000000	Vendas de Mercadoria	49.532,00	34.154,75	36.593,82	125.961,60	13.188,09	27.775,64	10.321,72	58.268,67	38.228,19	2.339,70	11.888,95	12.848,08	1.350,35	0,00	190.424,50	9.292,25	7.387,25	1.387,09	2.441,19	7.809,12	2.453,78	25.007,05	668.653,79
7121000000	Venda e Prestação de Serviços-Serv.A	789.231,40	1.122.721,05	690.439,13	5.416.116,22	128.201,83	385.866,12	178.041,10	274.201,77	568.733,60	13.870,15	56.348,38	86.765,84	1.849,05	7.626,90	609.342,07	272.848,12	66.777,06	13.714,33	31.013,42	124.702,75	12.918,22	576.752,52	11.428.081,03
7330000000	ProvSup-Aluguer Instalações	36.132,46	600,00	7.956,09	5.206,22	85.111,82	21.391,20	3.822,07	425,43	46.516,94	4.524,30	5.091,46	13.298,24	0,00	2.681,20	26.920,00	4.449,93	0,00	2.013,50	24.856,85	415,63	0,00	53.166,76	344.580,10
7423100000	Trf.SubCorObt-AdCent	23.067,03	0,00	0,00	7.530,97	0,00	0,00	3.219,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00	14.004,29	3.622,11	0,00	0,00	0,00	0,00	2.500,38	54.644,43
7429300000	Trf Cor Obt-UE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.872,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55.872,55
7680000000	Out.Prov NEsp-AlhIVA	258.050,00	0,00	0,00	0,00	2.902,80	0,00	205,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	260.000,00	2.500,00	1.097,00	599.755,09
7810000000	Proveitos e Ganhos Financeiros-Juros Obtidos	0,00	0,00	0,00	0,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,91
7850000000	Proveitos Financeiros-DifCamb.Fav	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	89,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	89,44
7932000000	Proveitos Extraordinários-Ganhos e Exist.-Sobras	18,06	87,19	639,13	41,59	667,86	811,87	107,20	1.496,57	6.078,74	8,73	670,55	2,64	84,68	367,12	9.749,46	398,79	757,44	127,58	145,81	45,00	83,63	82,50	22.472,14
7970000000	Prov.Ext-Corr.ExAnt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	86,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375,59	0,00	461,69
7983200000	Proveitos Extraordinários-TrfCapOb-SNFI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	125.000,00
7988000000	Proveitos Extraordinários-Outr.ñ.especific	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	22,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,91
TOTAL		1.156.030,95	1.157.562,99	735.628,17	5.554.857,51	230.072,40	435.844,83	195.803,13	379.392,44	659.557,47	20.742,88	73.999,34	112.914,80	3.284,08	10.675,22	992.225,50	356.888,81	78.543,86	17.242,50	58.457,27	392.972,50	18.331,22	658.606,21	13.299.634,08

Anexo C – Mapa das despesas das entidades tuteladas pela DGPC.

		Convento de Cristo	Mosteiro da Batalha	Mosteiro de Alcobaça	Mosteiro dos Jerónimos + Torre de Belém	PN Ajuda + Biblioteca da Ajuda	PN Maфра	Panteão Nacional	MN Arte Antiga	MN Coches NOVO	MN Coches + Anexo Vila Viçosa	MN Teatro	MN Soares dos Reis	MN Machado de Castro	MAP	MN Etnologia	MN Azulejo	MN Arqueologia	M Grão Vasco	M Musica	MN Traje	M Chiado	CMAG	MM Conimbriga	TOTAL
61	Custo das Matérias Vendidas Matérias Consumidas	11.297,25	11.118,53	9.222,25	14.522,90	5.152,80	9.908,28	3.041,99	8.280,98	0,00	3.400,05	990,76	4.221,84	4.147,30	323,07	168,63	5.646,88	1.580,97	1.847,09	856,85	919,31	1.133,21	927,50	7.051,16	105.759,60
62	Fornecimentos e Serviços Externos	116.031,19	82.842,06	76.254,79	118.155,02	555.598,93	254.651,07	96.061,42	646.301,92	300.995,69	106.976,86	90.972,40	307.558,82	327.818,67	153.775,41	237.567,16	212.208,48	291.763,82	58.344,66	85.664,32	192.874,95	514.486,39	105.358,04	233.452,52	5.165.714,59
63	Transferências correntes concedidas e Prest.Sociais	25.425,56	17.576,51	9.316,97	24.871,82	10.799,98	6.091,24	14.240,60	17.751,25	518,07	4.567,78	715,07	500,07	12.573,59	500,07	1.731,29	5.117,18	13.984,93	10.609,24	12.292,68	1.793,64	9.774,40	799,07	40.712,75	242.263,76
64	Custos com o pessoal	511.472,38	277.487,88	354.685,98	623.573,98	891.917,17	556.561,73	185.862,45	1.362.580,99	0,00	796.566,15	447.303,51	837.494,98	604.785,76	77.616,09	357.481,34	557.202,05	879.254,61	323.918,37	195.911,79	594.011,90	530.228,24	175.137,14	530.279,85	11.671.334,34
65	OutrosC.Perdas Operac	2.386,77	171,53	208,00	1.686,12	1.395,83	2.281,33	764,42	4.622,44	1.210,90	2.414,25	853,19	1.643,55	2.791,66	188,44	1.387,34	1.489,01	922,06	386,34		1.495,29	2.362,80	814,65	468,35	31.944,27
68	Custos e Perdas Financeiros	3.322,59	2.883,43	2.328,80	13.370,45	693,24	1.437,63	577,51	2.159,35	0,00	2.130,79	425,68	791,23	941,06	409,43	225,88	2.932,36	3.496,22	517,66	422,47	479,10	615,46	423,69	815,72	41.399,75
69	Custos e Perdas Extraordinárias	465,62	233,19	466,66	839,80	1.774,54	897,36	213,17	571,94	0,00	2.529,67	34,75	9.084,61	3,01	970,92	0,00	504,50	573,55	144,23	70,56	50,57	70,44	107,47	0,00	19.606,56
	TOTAL	670.401,36	392.313,13	452.483,45	797.020,09	1.467.332,49	831.828,64	300.761,56	2.042.268,87	302.724,66	918.585,55	541.295,36	1.161.295,10	953.061,05	233.783,43	598.561,64	785.100,46	1.191.576,16	395.767,59	295.218,67	791.624,76	1.058.670,94	283.567,56	812.780,35	17.278.022,87